

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza firmy Listo, spol. s r. o.

Strategy Analysis of Listo, spol. s r. o.

Student: Valérie Kiliánová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2009

VŠB-Technická univerzita Ostrava
Katedra Managementu

Ekonomická fakulta
Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řešitel: Valérie Kiliánová
Program: Ekonomika a management
Obor: Management
Specializace: Management
Téma: Strategická analýza firmy Listo, spol. s r. o.
Strategy Analysis of Listo, spol. s r. o.

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Závěr
Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Odborná literatura:

KOTLER, Philip. Marketing Management. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. 712s. ISBN 80-7169-600-5.

BĚLOHLÁVEK, František.; KOŠTÁN, Pavol.; ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena.; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 136 s. ISBN 80-7179-367-1

Vedoucí: Ing. Marcela Papalová

Datum zadání: 21. listopadu 2008

Datum odevzdání: 7. května 2009

prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Valérie Kiliánová

Poděkování

Zde bych chtěla poděkovat Ing. Marcele Papalové, vedoucí mé bakalářské práce, za její čas, rady a bohaté zkušenosti, které mi věnovala. A také Ing. Eleně Šapošnikove za její praktické poznámky k mé práci.

Obsah

Obsah	6
1. Úvod	7
2. Cíl práce	8
3. Teoretická část	9
3.1 Základní pojmy	9
3.2 Analýza prostředí	12
3.3 Makrookolí	14
3.4 Analýza PEST	14
3.5 Analýza STEP	16
3.6 Další varianty analýzy PEST	16
3.7 Analýza „4C“	17
3.8 Analýza SWOT	18
4. Praktická část	22
4.1 Výběr konkrétní firmy	22
4.2 Charakteristika a vývoj společnosti	22
4.2.1 Obchodní operace a produkty	23
4.2.2 Organizační struktura	24
4.2.3 Odběratelé	25
4.2.4 Konkurence	25
4.3 Analýza okolí podniku	26
4.3.1 Politické a legislativní faktory	26
4.3.2 Ekonomické faktory	28
4.3.3 Sociální a kulturní faktory	34
4.3.4 Technologické faktory	37
4.3.5 Posouzení příležitostí a hrozeb společnosti	40
4.3.6 Zhodnocení O-T analýzy	42
5. Závěr	44
5.1 Návrhy a doporučení	44
5.2 Závěrečné zhodnocení	46
Seznam použité literatury	48
Seznam zkratk	50
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	51
Seznam obrázků a příloh	52
Přílohy	

1. Úvod

Téma bakalářské práce jsem si zvolila na základě zkušenosti, kterou jsem získala z rodinné firmy, k níž mám velmi blízko. V dnešní době, kdy vládne tvrdá konkurence, je nutné, aby zejména malé společnosti hledaly způsoby, jak v tomto konkurenčním boji uspět. Dnes známe mnoho teorií a praktik, které mohou společnosti pomoci na trhu vyniknout a obstát. Velmi důležité je aplikovat dané nástroje na konkrétní firmu, kde mohou tyto informace následně velmi pomoci.

Jedním z podpůrných nástrojů pro zlepšení efektivity chodu podniku je strategická analýza. Je velmi důležité k této problematice přistupovat svědomitě a odpovědně, protože výsledky, které z analýz vyplynou, mohou markantně ovlivnit budoucí vývoj podniku. K tomu je dobré znát okolí podniku a umět pracovat s vlivy a chápat je.

Strategická analýza představuje soubor různých technik, které může podnik využít k posílení své pozice na trhu, odhalit skryté problémy, objevit výhody konkurenčních firem a dalších. Kvalitně zpracovaná strategická analýza je základem pro každé vedení firmy. Platí to jak pro firmu s mnoha tisíci zaměstnanci, tak i pro soukromého podnikatele, či další právní formy podnikání, jako jsou neziskové organizace a další.

2. Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit vnější strategickou analýzu podniku Listo spol. s r. o., ve kterém podniká Ing. Elena Šapošnikova v oblasti nákupu a prodeje zboží za účelem dalšího prodeje.

Zhodnotím současný stav podniku a na základě strategických analýz popisovaných v teoretické části práce se pokusím o doporučení do budoucna, které by firma mohla aplikovat či využít. Zaměřím se na nalezení různých možností rozvoje, které by mohly firmě pomoci v zachování existence na současném trhu v době finanční krize, ale i na trhu budoucím. Dále chci firmě nastínit situace, které mohou nastat a připravit ji tak na nové problémy, které jsou na konkurenčním trhu zcela běžné.

Hlavním cílem v této době, kdy se ekonomika a celý svět nachází ve velké finanční krizi, je obstát a „přežít“ tuto situaci, postavit se co nejlépe k těmto podmínkám a pokusit se i přesto prosperovat a uspokojovat své zákazníky. Finanční krizí a jejími dopady se budu dále podrobněji zabývat.

3. Teoretická část

3.1 Základní pojmy

Ke správnému řízení ve firmě a všem připravovaným změnám je vždy nutné přistupovat s jistou mírou opatrnosti, ve správný čas, znalostmi a s využitím lidského potenciálu. V opačném případě se firma může dostat do pomalu se rozjíždějícího vlaku, který se řítí do zániku na trhu a snižuje svoji konkurenceschopnost. Poté by bylo nutné využít krizové strategie a řízení. Mnohem lepší je těmto stavům předcházet, snažit se je mapovat a pracovat dopředu s využitím všech svých možností a dovedností.

Příprava správné strategie a krizového plánu slouží k tomu, abychom předcházeli nepříznivým situacím a preventivně pracovali s možnými změnami v podniku. Důležité je pro firmu respektovat různá podnikatelská prostředí, kde se nachází a působí a operativně, s citlivostí na ně reagovat. Není smyslem „přežít“, ale „žít a mít budoucnost“. Žádná firma nezačíná své podnikání s tím, že skončí, nicméně podle statistik je to více, než pravděpodobné a z malých podniků přežije opravdu jen málokterý.

Strategie

Strategie je dlouhodobá vidina a záměr do budoucnosti, který by měl přinést organizaci určitá zvýhodnění a to prostřednictvím reakce na měnící se prostředí, konkurenční výhody a uskutečnění potřeb trhu, managementu a investorů.

Smysl strategie a strategického rozhodnutí

Čím se strategická rozhodnutí odlišují od těch normálních, která organizace praktikuje každodenně? Hlavní odlišnosti od ostatních rozhodnutí jsou například tyto:

1. Přijatá strategická opatření a rozhodnutí by měla ovlivňovat dlouhodobý výhled společnosti do budoucnosti.
2. Strategie je do jisté míry přizpůsobení činností prostředí, ve kterém operuje a ve kterém operovat chce i v budoucnosti. I když je trh s určitými komoditami vyspělý, jeho jednotlivé složky mohou selhávat. Je důležité pochopení toho, co zákazníkům chybí a co je nutné jim nabídnout. Někdy postačí lepší cena, určitý certifikát kvality, nebo vzhled výrobků.

3. Strategická rozhodnutí se snaží o prosazení na trhu a to především konkurenční výhodou, tj. být lepší, než jiný a umět to nabídnout. Zjištění, v čem jsou konkurenční firmy přijatelnější a přizpůsobivější na trhu, může být veliký problém, krom tohoto zjištění je důležité s ním umět i pracovat. Zákazníkovi musíme nabídnout něco lepšího, něco aby si vybral právě nás.
4. Strategická rozhodnutí do budoucna by měla myslet i na diverzifikaci aktivit firmy. To znamená, že by měla zvážit svou působnost v jednom oboru podnikání a přemýšlet, zda by nebylo vhodné své hranice posunout i do jiných aktivit. Nemusí jít pouze o podnikání v jiném oboru - velmi přínosný může být i vstup na jiný trh, kde se zákazníci chovají jinak.
5. Strategie firmy není ovlivňována pouze okolím trhu, ale také investory a manažery, kteří organizaci vedou. Je pochopitelné, že budoucí strategie závisí na managementu a jeho mínění. Neméně významnými ovlivňujícími faktory jsou také dodavatelé, zákazníci a investoři.
6. Strategická architektura je, jinými slovy dobře rozpracovaná strategická koncepce, která zajišťuje a připravuje společnost na situace, které mohou nastat a učí je operativně na ně reagovat. [6]

Pro reálnou existenci firmy i v budoucnosti je důležité poslání, ne jen jeho strategie. Základem všeho je poslání a cíl firmy, od kterého se dále může odvíjet budoucnost a výsledky dosažené podnikem. Strategie jsou pouze postupy a směry, jak dosahovat cílů a poslání.

Poslání firmy nám říká, čím firma chce být. Definuje základní funkci a směr firmy, formuluje jasnou představu podnikatelských činností firmy.

Cíle podniku obecně představují jakýsi soubor výsledků, kterých chce firma v kratším nebo delším časovém horizontu dosáhnout za účelem lepšího postavení na trhu, zlepšení vnitřní situace v podniku, nebo jiných důležitých faktorů. [1]

V oblasti strategického řízení je všeobecně doporučováno, aby cíle firmy byly tzv. **SMART**, to znamená:

- **Stimulating** \Rightarrow stimulování cílů za účelem dosažení nejlepších výsledků,
- **Measurable** \Rightarrow dosažení cílů by mělo být měřitelné,

- **Acceptable** \Rightarrow musí být akceptovatelné,
- **Realistic** \Rightarrow cíle by měly být reálné a uskutečnitelné,
- **Timed** \Rightarrow určení v čase [5].

Cílem strategické analýzy je analyzovat všechny možné faktory, vztahy a souvislosti, které v budoucnu mohou společnost ovlivňovat. Jde o včasné zachycení a identifikaci pozitivních a negativních důsledků dosavadního vývoje a působnosti firmy. Správné navázání na pozitivní vývoj a vyhledávání nových příležitostí zaručuje další pokračování společnosti na trhu a úspěšný boj v konkurenčním prostředí.

Strategická analýza v **malém podniku** se pochopitelně odlišuje od větších společností. Malý podnik většinou působí v jedné nebo mála oblastech trhu s omezeným množstvím produktu a služeb. Je nereálné, nebo jen málo pravděpodobné, že malé společnosti a podniky mají vlastní oddělení, které by provádělo analýzy, výzkumy trhu a hledalo další informace. V takovém podniku jsou velmi důležité zkušenosti manažera, který je většinou zároveň i vlastníkem firmy. Rozhodnutí o konkurenční strategii a postupech tedy většinou padá na něj. Soukromé společnosti ovlivňuje i fakt, že nemají a ani nemohou shromažďovat mnoho kapitálu, který by dále mohly využít, nebo by hrál významnou roli v komunikaci s investičními institucemi, jako jsou banky.

Strategie definovaná Synkem, kterou volí malé a střední podniky, může být klasifikována následujícím způsobem:

1. **inovační** – využívání vlastní znalostní báze,
 2. **informačních technologií** – umožňuje snížení nákladů a růst produktivity práce,
 3. **sítí** – spolupracuje se s jinými podniky, malými i velkými, s cílem získání a zavedení informací,
 4. **skupin** – dostat se do blízkosti konkurentů s cílem získat výhody rychlejších znalostí zvláště v raných stádiích životního cyklu,
 5. **přímých zahraničních investic** – využívají se specifické výhody MSP v zahraničí.
- [7]

Principy úspěšného strategického myšlení, zpracováno podle Košťána a Šulěře [9].

Obrázek č. 3.1 Principy úspěšného strategického myšlení



Tyto zdánlivě jednoduché kroky mohou zabezpečit, že strategie, kterou firma buduje a pracuje na ní, nebude odsouzena k neúspěchu, ale má naději nejen na úspěch, ale také na realizaci.

Strategická analýza může být prováděna na dvou úrovních, které spolu souvisí více, než se na první pohled může jevit. Jedná se o rovinu vnějšího okolí podniku, vnitřních zdrojů a výhod podniku.

Jak říká Drucker, firmy žijí a fungují ve dvou časových obdobích a to dnes a v budoucnosti. Budoucnost se však tvoří dnes a ve většině případů již neodvolatelně. Proto je důležité znát vnější faktory a vlivy, které nás ovlivňují a na ty se zaměřím podrobněji.

3.2 Analýza prostředí

Pochopení **podstaty faktorů okolí**, které nás ovlivňují je velmi složitý a zdlouhavý proces. Je to zapříčiněno množstvím elementů, jež na nás jako na podnik působí a rozdílnou vahou,

kteřou vlivy mají. Je potřeba si uvědomit, že globalizace, která zde působí, dnes ovlivňuje podniky více než dříve. Celosvětový vývoj stále roste a cokoliv jinde na světě dnes ovlivňuje i nás.

Analýza okolí musí být prováděna co v nejširším rozsahu, nesmí zůstat pouze u výčtu jakýchsi hesel a vlivů, neboť by taková analýza byla zcela k ničemu. Zásadní je pochopit vztahy mezi jednotlivými vlivy, jak se vzájemně jednotlivé vztahy ovlivňují a jak takovými prvky v budoucnu umět pracovat.

Manažeři, speciálně pak menších firem, se často uchylují ke vžitým historickým **paradigmatům** a nevidí nástrahy a vlivy, které se mohou v budoucnosti ukázat jako velmi podstatné.

Nejistota je pojem, se kterým se lze velmi často setkat v souvislosti se strategickou analýzou. Je to způsobené tím, že vlivem doby, globalizace, technologií a dalších se změny dějí velmi rychle, často a nečekaně. Nejsou předvídatelné, jako tomu bylo dříve a mnoho podniků tak neudrží tempo, které jim trh nasazuje. [4]

Hledání informací pro analýzu okolí

Pro strategickou analýzu a rozhodování nemůžeme vždy obstarat dostatek kvalitních a reálných informací, výsledky o rozhodování pak nemohou být směrodatné a vypovídající. Příklady zdrojů strategických podnikových informací:

1. Veřejně dostupné písemné informace – různé publikace, noviny, časopisy, výroční zprávy, ročenky, oficiální publikace podniků,
2. Internet – velké množství informací prověřených i neprověřených,
3. Verbální informace o okolí – zaměstnanci podniku, lidé z okolí podniku, média,
4. Průmyslová špionáž,
5. Studie, průzkumy, prognózy – kvalitní placené informace zjišťované přímo na míru,
6. Strategické informační systémy,
7. Speciální databázové systémy strategických informací. [8]

3.3 Makrookolí

Většinou zkoumá vlivy, které firmu ovlivňují zpravidla mimo oblast působnosti samotného podniku. Podnik se takovýmto vlivům může postavit jen změnou chování, přizpůsobením se a akceptací, nemůže však tyto jevy významně měnit, nebo je jakkoliv ovlivňovat.

Košťan a Šuleř rozčleňují **prostředí podniku** na tři základní oblasti:

1. Statické prostředí – toto prostředí podniku se až na malé výjimky nemění a v krátkém čase je stále stejné a předvídatelné. V tomto případě se lze upínat s analýzou k historickým údajům a informacím.
2. Dynamické prostředí – prostředí tohoto podniku se mění často a tak je nutné, aby manažeři brali v úvahu jak současný stav, tak stav budoucí. Pomoci jim může intuice, nebo systematičnost. Vhodnou metodou pro dynamické prostředí je psaní budoucích scénářů.
3. Turbulentní prostředí – vyjadřuje proměnlivý stav v podniku, kde se s nepravdělností dějí změny, kterým se musí podnik neustále přizpůsobovat. Klade největší důraz na přípravu na změny z vnějšího okolí. [9]

3.4 Analýza PEST

Nejčastěji uváděnou analýzou vnějšího okolí, je **analýza PEST**. První písmena názvu charakterizují 4 základní složky této analýzy, jedná se o:

P – POLITICKÉ,

E – EKONOMICKÉ,

S – SOCIÁLNÍ,

T – TECHNOLOGICKÉ. [3]

Politické faktory se bezprostředně dotýkají každého podniku a pro mnohé z nich představují nesmírnou výhodu, nebo naopak riziko či ohrožení. Z těch nejtýpičtějších a nejdůležitějších uvedu alespoň následující: legislativní bariéry a zákony, pracovní právo, ochrana životního prostředí, integrační politika, daňové zatížení a politika, stabilita vlády a země, protimonopolní zákony, předpisy, vyhlášky o bezpečnosti práce, regulace exportu a importu, ochrana

spotřebitelů, certifikace, dokumentace potřebná k podnikání, politická stabilita daných zemí, účast zemí ve světových organizacích, kriminalita, ekologické a normy s ní spojené a další.

Ekonomické faktory jsou ovlivňovány makroekonomickými trendy a vyplývají z ekonomické podstaty rozvoje ekonomiky. Bezprostřední makroekonomický vliv na podnik má například úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz, který je důležitý v mezinárodním obchodu. Dále je to množství peněz v oběhu, trend růstu HDP, vliv finanční krize podnikání, přijetí cizí měny (EURO), kapitálová rizika, bankovní půjčky a úvěry od banky, solventnost firmy, cena zboží a co jí ovlivňuje, ceny pohonných hmot, míra nezaměstnanosti, výše investic, cena a dostupnost energií a další. Mezi uvedenými vlivy je úzká spojitost a tak je důležité s nimi pracovat jako s celkem a ne jen jednotlivými složkami.

Sociální faktory a demografické vlivy se stále vyvíjejí a tak poznání této oblasti vede k náskoku před konkurencí v boji o nové zákazníky. Sociální faktory totiž často souvisí s životním stylem obyvatelstva. Dalšími vlivy jsou vzdělání obyvatelstva, životní hodnoty, rodinné hodnoty a přátelství, postoje k práci, volnému času, mobilita, spotřeba, kulturní vlivy, velikost českého trhu, proč je potřeba zprostředkovatelství mezi různými zeměmi, odchod zákazníků do jiných zemí za levnější pracovní sílu, mobilita obyvatelstva, úroveň zpracovatelského průmyslu v zemi, individuální přístup k zákazníkům nebo od odběratele, rozdílnost obchodování v různých zemích, veletrhy, růst populace, mortalita, natalita a další.

Technologické a technické faktory vedou k tomu, aby se firmy vyvarovaly zastaralých procesů výroby, zaostalosti svých strojů a prokazovaly v této oblasti inovace. Změny zde probíhají leckdy velmi pomalu. Někdy naopak však příliš rychle, tak, že na ně firmy nestačí reagovat a dostanou se do velkých obtíží. S inovacemi však u malých firem záleží i na kapitálu, který je k inovacím potřeba. Proto jsou často jen napodobovateli. Další vlivy v této oblasti – výše výdajů na výzkum, podpory státu v oblasti výzkumu, dotací, technologická úroveň, standardizace, certifikace pro jakost a kvalitu, znehodnocování zboží a jaké přírodní vlivy na něj působí, transport, reklamace, hrozba substitutů, webové prezentace, komunikace s obchodními partnery pomocí nových technologií, rychlost zastarávání strojů, nové objevy a vynálezy, obecná technologická úroveň a další.

V teoretické části mé bakalářské práce není účelem vypsát všechny vlivy PEST analýzy, ale pokusit se pouze o nastínění toho, co do této analýzy patří. Konkrétní příklady a podrobněji se

tím budu zabývat v praktické části své práce. Důležité je rozpoznat a pochopit, že co je důležité pro jeden podnik, je zcela irrelevantní pro podnik jiný.

Jednotlivé faktory se budou měnit v čase a pochopitelně se bude měnit i jejich význam a váha. Takovéto dopady na podnik je nutné včas zachytit a umět s nimi pracovat. V analýze PEST nelze ani tak určovat, jako spíše odhadovat k jakým klíčovým změnám může v jednotlivých oblastech docházet. (Sedláčková, 2000)

Dalším problémem bude reakce firmy na změny. Při sebelepším plánu je důležitá praxe manažera, množství kapitálu, schopnost rozpoznání změny a rizika a vše, co zajistí nejrychlejší a neflexibilnější reakci na změny.

3.5 Analýza STEP

Vedle analýzy PEST existuje také **analýza STEP**. Jedná se v podstatě o totéž, faktory jsou seřazeny v jiném pořadí. Analýza zkoumá vnější prostředí a vlivy na firmu, avšak firma žádné vlivy na prostředí nemá. První písmena analýzy nám říkají, co ve skutečnosti obsahuje:

S – Social = sociálně-společenské faktory,

T – Technological = technologické faktory,

E – Economical = ekonomické faktory,

P – Political = politické faktory.

3.6 Další varianty analýzy PEST

Určitou modifikací analýzy PEST je také **analýza PESTE**. Ta je obohacená o faktor Ekologické prostředí a dopravní infrastruktura. Provádí tak strategickou analýzu vnějších vlivů na firmu z těchto pěti hledisek a obohacuje původní analýzu PEST. Podnik využívá analýzu, která se hodí jeho potřebám a tak nutně nemusí využít metodu PESTE, pokud se o danou oblast nezajímá. [11]

Dále existuje **analýza PESTLE**, která zkoumající oblasti politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických vlivů. Opět jde o rozšíření již

zmiňované analýzy PEST. Jedná se o jednoduchou techniku, která může být použita sofistikovaným způsobem k strategické analýze.

3.7 Analýza “4C”

Metoda „4C“, neboli jednoduchá metoda globalizačních trendů, která nám označuje prvními písmeny anglické názvy základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena:

C – Customers = zákazníci,

C – Country = národní specifika,

C – Cost = náklady,

C – Competitors = konkurence. [4]

Zákazníci – podstatou je zjištění požadavků zákazníků, zda mají jednotný vkus, životní styl a celkové potřeby. To proto, aby firma mohla nabídnout zákazníkům produkt, který si přejí. Ne vždy je totiž reálné uspět s homogenním produktem na různých trzích. Přání a vkus zákazníků se může lišit jak na mezinárodní úrovni, tak i na nižší úrovni, například regionální. Náklady na jednotný marketing jsou pro podnik pochopitelně nižší a tak leckdy díky homogenním produktům mohou uspět bez větších obtíží i na mezinárodních trzích.

Náklady – doba životního cyklu výrobku se rapidně snižuje, s čímž souvisí i velmi rychlý růst technologií a nákladů na inovace a vývoj a výzkum. Díky těmto vlivům leckdy mohou uspět pouze velké nadnárodní společnosti, které si tyto inovace mohou dovolit. Malé podniky obvykle nejsou schopny promptně reagovat na každou příchozí změnu. Výsledkem je pohlcování malých firem a podniků velkými společnostmi, nebo jejich spojování dohromady.

Národní specifika – velmi důležitý faktor, který je nutné zkoumat ze všeho nejdřív. Jakékoliv pochybení a špatné pochopení může mít fatální následky. Například technické standardy, celní bariéry, dovozní kvóty, ekologická omezení a nezávadnost, rozlišnost norem a dalších faktorů vede firmy k nekonkurenceschopnosti s místními podniky. Velký vliv hrají také národní specifika v oblasti kultury a životního stylu. Jedná se o nepsané a státem nevyžadované pravidla, bez jejichž znalostí je vstup na takovýto trh leckdy již předem předurčen k neúspěchu.

Konkurence – konkurenci malým podnikům tvoří pochopitelně mezinárodní a velké společnosti, které díky svým objemům produkce a kapitálů mohou inovovat a tak nabízet zákazníkům novější a dokonalejší produkty. Neméně důležitým faktem je také to, že jejich náklady jsou ve většině případů také mnohem nižší než náklady malých firem. To vytváří vysoké tlaky na menší výrobce a zprostředkovatele a vystavují je možnému krachu.

Metody PEST a metoda „4C“ nemají ambice stát se jedinými a vše určujícími metodami ve zkoumání vnějšího okolí a vnějších vlivů na podnik. Jejich smyslem je dívat se do budoucnosti, klást si otázky v širších souvislostech, analyzovat to a obracet se na to, co již známe z minulosti. [12]

3.8 Analýza SWOT

Obrázek č. 3.2 SWOT analýza a její jednoduchý způsob grafického znázornění

	SWOT analýza	
	Silné stránky	Slabé stránky
	<i>Například...:</i> Kvalifikovaný personál Finanční stabilita Přístup ke kvalitnějším materiálům Silná image Vlastnictví patentů Dobrý management Rozsáhlé distribuční kanály	<i>Například...:</i> Spolehlivost strojů Stabilita procesů Špatné úvěry Nedostatek lidských zdrojů Nedostatek finančních zdrojů Špatná kvalita výrobků Špatná dostupnost a infrastruktura
Vnitřní prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nové technologie Rostoucí počet zákazníků Dobré vztahy s dodavateli Vstup na nové trhy Změny v zákonech <i>a další...</i>	Daňová reforma Ekologické normy Vstup silného konkurenta Změna legislativy Nové technologie <i>a další...</i>
Vnější prostředí		

Posledním z důležitých faktorů strategické analýzy je identifikace klíčových vlivů, které vzešly z předchozích analýz. Pouze v tomto momentě - tedy až po uskutečnění makro a mikro analýz - je možné se zaměřit na silná a slabá místa v podniku a vytýčit jejich příležitosti a hrozby. Po těchto společných krocích lze směřovat a stanovovat budoucí kroky a postupy. Strategická analýza tedy není pouhým zamyšlením nad situací podniku, ale reaguje na předchozí data.

Analýza SWOT - písmena tvoří počáteční písmena anglických slov a to:

S - S – Strengths – Silné stránky,

W - W – Weaknesses – Slabé stránky,

O - Opportunities – Příležitosti,

T -T – Threats – Hrozby.

Tato analýza může poskytnout sumarizaci předchozích analýz (například PEST, finanční analýza, 4C a jiné) a jejich kombinováním velmi užitečný pohled podniku do budoucna a zhodnotit i situaci současnou. Některé faktory se mohou zařadit do více vlivů najednou. To se děje tehdy, je-li vliv pro firmu hrozbou a zároveň příležitostí a je jen otázka, jak se k problému postaví.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současné situace firmy (tedy vnitřního prostředí) a současné situace okolí podniku (tedy vnějšího prostředí firmy). Její aplikaci by měl vždy provádět zkušený a odpovědný manažer. Takovýto člověk by měl mít velmi dobrý pojem o trhu a všem, co se na něm děje. Musí chápat vlivy okolí i vnitřní faktory v souvislostech a domýšlet závěry. Chybí-li manažerovi zkušenosti a dovednosti ze SWOT analýzy, může vzniknout pouhý soupis problému, nepřinášející žádná řešení.

Úkolem metody je pochopit a vytýčit faktory, které mají klíčový význam pro podnik a co je ovlivňuje. Významným způsobem pak pomohou odvrátit hrozby, které podniku hrozí a mohou ovlivnit budoucí vývoj a stabilitu. Hlavním cílem je odstranit slabé stránky, posílit ty silné, pokusit se omezit hrozby, či jim zcela předejít a chopit se příležitostí a využít jich.

Analýza by měla být prováděna opakovaně v pravidelných časových intervalech. V žádném případě by se neměla stát kritickou analýzou až v momentě, kdy se v podniku objeví problém či krize [20].

Je důležité, aby vyhodnocování a určování jednotlivé intenzity faktorů provádělo více manažerů a pracovníků. V praxi to může fungovat tak, že jednotlivé faktory posuzují kromě majitele firmy také řádoví zaměstnanci, externí firma či specializovaný audit. V malých podnicích to bohužel není možné a o to více zkreslené výsledky mohou v závěru vypadat.

V mé praktické části budu aplikovat pouze část analýzy SWOT, neboli O-T analýzu. Jedná se o částečnou analýzu, která mapuje jen vnější vlivy na podnik a jeho okolí. Zaměřím se tedy pouze na příležitosti a hrozby podniku.

Strategie může selhat z těchto důvodů:

1. Ignorování možných vzniklých problémů při realizaci strategie.
2. Nekonrolovatelné vnější vlivy a změny v okolí podniku.
3. Nejasné uspořádání cílů, nízká připravenost, nedostatečná odpovědnost a kompetentnost manažerů.
4. Nízká koordinace provádění vytyčených úkolů.
5. Chybějící propojení strategických a operačních plánů.
6. Chyby při výběru odpovědných zaměstnanců a spolupracovníků.
7. Nesprávné pochopení operativního pokynu pracovníků.
8. Absence podpory (nebo otevřený nesouhlas) vytyčených plánů a cílů (sabotáž).
9. Nedostatek znalostí a dovedností zaměstnanců.
10. Nízká informovanost o konečných vizích a cílech strategie.
11. Nedostatečná autorita vedení.
12. Nízký odhad zdrojů a z toho plynoucí možnost nerealizace, nebo jejich špatné přerozdělení.
13. Neslučitelnosti kulturních hodnot, normativních a kognitivních struktur. [10]

Implementace strategie

Firma může vyvinout a vymyslet jasnou a dokonalou strategii, což ale nemusí být dostačující. Hlavní selhání může nastat při její realizaci. Kotler uvádí, že existuje sedm faktorů, které by

měly nastat, aby mohla začít realizace efektivní strategie. Jedná se o tyto faktory, jež by měly být dodrženy:

- Strategie,
- Struktura,
- Systém,
- Styl,
- Zaměstnanci,
- Dovednosti,
- Cílené hodnoty.

První tři faktory jsou základními faktory pro úspěch, další čtyři jsou již podpůrnými vlivy a při správném dodržení vedou k úspěšné realizaci strategie.

Styl požaduje po zaměstnancích, aby všichni sdíleli podobný a společný způsob myšlení a počínání. Zaměstnanci jsou druhým a neméně podstatným faktorem. Na ty by měl být kladen důraz především v jejich odbornosti a kvalifikovanosti. Opravdovým pokladem pro firmu jsou nenahraditelní zaměstnanci. Dovednosti mají zaručit, že zaměstnanci budou dostatečně schopní k tomu, aby vytyčené cíle mohli realizovat. Posledním podpůrným faktorem jsou sdílené hodnoty, které vytyčují všem zaměstnancům stejné či podobné hodnoty. [2]

Proces tvorby strategie se ukázal jako velmi složitý soubor různých faktorů, které nelze v žádném případě opomíjet a zanedbat. K tomu, abychom mohli vnější strategii uplatňovat a realizovat, je potřeba znát velmi důkladně nejen okolí podniku, ale také jej chápat a správně analyzovat. Mnoho aspektů v tomto případě závisí na schopnosti manažera a jeho vlastnostech a pozorovacích schopnostech. Nejedná se jen o slepé vyhledávání dat, čísel a metod, či jejich vyjmenovávání. Ke všem vlivům musí existovat nějaký závěr. Často se můžeme setkat s určitým jevem, který je pro nás nový, nebo jej neumíme „správně zařadit“. Všechny faktory, které umíme zařadit, však neumíme ovlivnit - můžeme jen zmírnit dopady na náš podnik a pokusit se jej připravit na tuto změnu. Strategická analýza je velmi demokratickým a kreativním přístupem, který poskytuje manažerům prostor pro realizaci a vymyšlení nových reakcí na situace, kterým nelze vždy předejít. Vždyť chuť dělat něco jinak je právě to, co nás odlišuje.

4. Praktická část

V praktické části mé bakalářské práce budu aplikovat teorii popsanou v teoretické části na konkrétním případě existující firmy Listo, spol. s r.o.. Analýza se bude týkat pouze vnějšího prostředí podniku, proto bude obsáhlejší.

4.1 Výběr konkrétní firmy

Jelikož se jedná o rodinný podnik, nemusela jsem dlouho váhat, jaká firma se stane předmětem mé bakalářské práce. V této firmě jsem strávila mnoho času, hodně jsem se naučila a získala zkušenosti, které zcela jistě uplatním v budoucnosti.

Má praxe z počátku spočívala pouze v jednoduchých administrativních úkolech, později jsem začala s jednatelkou firmy navštěvovat i obchodní jednání a účastnit se zahraničních cest. V posledních letech jí velmi často zastupuji, když je na služebních cestách, případně jí doprovázím.

Vzhledem k dobré znalosti firmy, dlouholetým zkušenostem, praxi a působení v této firmě, bych ráda provedla strategickou analýzu právě zde.

4.2 Charakteristika a vývoj společnosti

Název subjektu: LISTO, spol. s r. o.

IČO: 61943207

Sídlo: Studénka - Butovice, Polská 251, PSČ 74213

Den zápisu: 27.06.1994

Jednatel: Ing. Elena Šapošnikova, MBA

Hlavní činnost firmy: nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zboží je obchodováno na zahraničních paritách.

Společnost Listo, spol. s r. o. vznikla v roce 1994 a v současné době je významnou obchodní společností v oblasti dodavatelského a surovinového zabezpečování slévárenského a metalurgického průmyslu v České republice. Hlavní činností je zprostředkovatelská činnost.

Ing. Elena Šapošnikova, MBA tuto firmu odkoupila v roce 1994 společně s jedním společníkem, po několika měsících partnera vyplatila a začala podnikat samostatně. Společná spolupráce se totiž ukázala jako neefektivní. Samostatně podniká dodnes.

Začátky podnikání byly velmi různorodé a soustředila se na mnoho oborů. Jelikož bylo krátce po revoluci, využila tržní niku, vyzkoušela štěstí a začala dovážet různé výrobky na Ukrajinu, do Ruska a dalších zemí bývalého Sovětského svazu. Vazba fungovala i obráceně a tak postupně začala dovážet nedostatkové zboží do ČR. Vyzkoušela několik oborů, ve kterých se snažila obchodovat, než se dostala k tomu, co dělá dnes. Do České republiky například dovážela obuv, koks, železo, plechy z barevných kovů, cukr, čokoládové výrobky Nestlé a další. Tyto výrobky byly převážně z ruské či ukrajinské produkce. Naopak z České republiky do Ruska, nebo na Ukrajinu vyvážela sušené pivo, sušené mléko, mouku a jiné zboží.

Později se firma Listo začala orientovat na zprostředkování surového železa, litiny a dalších materiálů do České republiky z Ruska. V této oblasti je velmi silné konkurenční prostředí, ale i přesto si takto malá firma dokázala vybudovat dobrou pozici na českém trhu. Tuto pozici si vydobyla také proto, že spolupracuje s vysoce postavenou firmou v daném oboru, společností Koresta Trade s. r. o.. Tato spolupráce je dlouholetá a vzájemně přátelská atmosféra zabezpečila setrvání na trhu i v nejtěžších chvílích. Hlavním dodavatelem zboží je ruská firma Lipickij metalurgičeskij závod „Svobodnyj sokol“.

Krom tohoto oboru se Listo příležitostně zabývá i dalšími činnostmi v segmentu nákupu a prodeje, zprostředkovávání kontaktů, ale žádné z nich se nevěnuje trvale.

4.2.1 Obchodní operace a produkty

Předmětem podnikání obchodní společnosti je nákup litiny a dalších produktů surového železa za účelem dalšího prodeje. Obchodní operace probíhají mezi právníckými osobami. Firma Listo spol. s r. o. je prostředníkem, neboli zprostředkovatelem mezi dvěma státy a firmami, odkud se litina nakoupí a následně prodá.

Listo vystupuje v pozici odběratele, když zboží nakupuje ze zahraničí, dále jej prodá v České republice, za předem smluvené ceny v daném měsíci, jiné konkrétní firmě. Samotný obchod probíhá tak, že se změní vlastnické právo, zboží však zůstává v původní firmě do doby, než jej odběratel (v našem případě firma Koresta Trade s. r. o.) zaplatí. Teprve po provedení platby se začne se zbožím nakládat a proběhne jeho transport a prodej.

Hlavním spedičním partnerem je firma NH-TRANS, a. s., která zajišťuje veškerou dopravu z místa výrobce surového železa až ke koncové firmě Koresta Trade s. r. o., která disponuje vlastními sklady.

Produkty železa, které firma do ČR zprostředkovává, jsou tyto: 6 druhů slévárenského železa, 1 druh ocelárenského železa a nodular. Konkrétně se jedná o tyto typy:

1) Surové slévárenské železo (angl. Foundry Pig Iron)

- a) L1
- b) L2
- c) L3
- d) L4
- e) L5
- f) L6

2) Surové železo ocelárenské (angl. Basic Pig Iron)

3) Surové železo nodulární (angl. Nodular Pig Iron)

- a) Nodular 0.5
- b) Nodular 0.5-1.0
- c) Nodular 1.0-1.5
- d) Nodular 1.5-2.0

4.2.2 Organizační struktura

V současné době je zaměstnancem pouze jednatelka společností Ing. Šapošnikova. Externě ve firmě pracuje i daňový poradce, který zpracovává účetnictví. Dalším externím pracovníkem je logistik, zajišťující potřebné údaje a dokumentaci v této problematice. Sídlo firmy je v místě trvalého pobytu jednatele. Ve stejném místě se nachází i kancelář.

Jednatelka zastává všechny pozice, které jsou ve firmě potřeba. Z toho plyne řada výhod, ale také nevýhod. K negativům patří, že jednatelku nemá v době nepřítomnosti často kdo zastupovat, neexistuje žádný právní poradce, finanční ani účetní. Tyto, ale i další oblasti, pochopitelně ve firmě chybí, ale i proto je na schopnostech majitelky, aby se naučila řešit různorodé problémy. Pozitivní pak je, že interní informace nejsou vynášeny ven a o všem rozhoduje jeden člověk, který má i veškerou zodpovědnost.

4.2.3 Odběratelé

Přímým odběratelem je pouze firma Koresta Trade. Ta zboží dále odprodává například do těchto firem – ALMET, a.s. Hradec Králové, KOVOSVIT, a.s. Sezimovo Ústí, KOVOHUTĚ ČELÁKOVICE, a.s. Čelákovice, Kovohutě Holding DT, a.s. Čelákovice, BEZ MOTORY, a.s. Hradec Králové, Foundeik, s.r.o., Mariánské Údolí, Zetor, a.s., Brno, Uxa spol. s r.o., Brno, Slévárna Pilana spol. s r.o, Hulín, Slévárna Dolní Benešov, s.r.o, Dolní Benešov, Elitex slévárna a.s., Týniště nad Orlicí, BRANO a.s., Hradec nad Moravicí, Slévárna Tupron s.r.o., Červený Kostelec, Petrof spol. s r.o., Hradec Králové. Všichni odběratelé jsou stálými zákazníky a pravidelně objednávají stejný objem zboží, jen výjimečně se to mění.

4.2.4 Konkurence

V České republice se podobným nebo stejným oborem podnikání zabývá jen málo firem, takže konkurence není příliš velká. Podařilo se mi zjistit pouze tři konkurenční firmy, které nás více či méně ovlivňují a to v závislosti na jejich velikosti. Majitelka firmy Listo mi tyto tři firmy potvrdila a o žádné další konkurenci neví ani ona. O třetí firmě se již zmiňovat nebudu, protože tuto práci dělá jen příležitostně, momentálně se z trhu stáhla a nějakou dobu na něm nepůsobí. Zmíním pouze proto dva přímé a velké konkurenty.

Techservice CZ, s.r.o. – jedná se o největšího a hlavního konkurenta, který má na českém trhu dobrou pozici. Firma sídlí v Brně a působí již od roku 1998. Její pole působnosti je velmi široké a nespécializuje se pouze na surové železo, ale také na ferroslitiny, plechy a svitky, ingoty, tyče, profily, dráty, betonářské ocele, trubky a hřebíky. Vlastní sklady na Slovensku a v Polsku, kde také dodává své výrobky. Vzhledem k vlastnictví skladů firma již dále nevyužívá služeb dalších firem k zabezpečení skladování. [19]

PROMET CZECH s.r.o. – společnost je členem PROMET GROUP, která sdružuje více firem v České a Slovenské republice. Dříve se tato firma jmenovala Procento s.r.o.. Založena byla

roku 1992, ale podnikala v jiné oblasti. Sídli v Ostravě a působí od roku 2006. Ani tato firma se nespecializuje pouze na jeden druh zboží a jejím předmětem podnikání jsou dále feroslitiny, paliva, hutní materiály, nauhličovadla, paliva a modifikátory. [18]

4.3 Analýza okolí podniku

V této části se zaměřím na analýzu vnějšího okolí podniku, tedy makroprostředí. Pro svůj rozbor jsem zvolila **metodu PEST**, kterou popisuji v teoretické části své práce. Po konzultaci s majitelkou firmy jsem zjistila aktuální stav a pokusila se nastínit předpokládané vnější faktory na podnik.

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Legislativa

Firma obchoduje na mezinárodních trzích a je zprostředkovatelem zboží mezi Českou republikou a zemí, jako je Ruská federace (dále jen Rusko) a dalšími zeměmi, jako je Ukrajina a Polsko. I když se stále zlepšuje volný pohyb zboží, zemí mimo EU se to příliš netýká. Stále je zde mnoho administrativních podmínek a problémů spojených s přechodem zboží přes hranice. Především se jedná o celní bariéry a omezení s tím spojené. Veškerá povolení a vývozní dokumentaci si zajišťuje Lipickij metalurgičeskij závod sám. Jelikož se jedná o obrovský podnik ve svém prostředí, který vlastní veškerá povolení a dokumentaci, nemusela firma Listo nic již dále zajišťovat.

Certifikáty

Další specifika se týkají nesjednoceného označování kvality v různých zemích. Certifikáty, vydané v rámci EU, nejsou stejné a nesplňují identické podmínky jako certifikáty jinde v zahraničí (například v Rusku, USA a další). Dodavatel ale vlastní i všechny potřebné a v Evropě uznatelné certifikáty v oblasti kvality a jakosti - ISO 9001:2000, 14001:1996 a OHSAS 18001:1999. Příklad certifikátu kvality, uznávaným pro vnitřní trh (tj. pro Rusko), lze najít v příloze č. 6.

Dokumentace

Při celním odbavení dováženého zboží je nutno vedle základních dokladů (dodací list a faktura – zajišťuje odesílatel a celní deklarace - zajišťuje příjemce) předložit celnímu úřadu další dokumenty, jako jsou obchodní smlouva, průvodní list tzv. „pasport sdělky“, což je nástroj pro kontrolu státu proti nelegálnímu vývozu peněz, dále pak certifikát shody, který potvrzuje soulad produkce a služeb s požadavky státních standardů.

Politická situace

Spolupráce po „oranžové revoluci“ na Ukrajině v roce 2004, která zásadně změnila politickou scénu i různé právní normy, byla omezena a přeorientována na Rusko. To se následně stalo hlavním dodavatelem zboží pro naši firmu. Kvalita ukrajinského zboží šla rapidně dolů a tak spolupráce skončila.

WTO

Od roku 1993 vede Rusko přístupová jednání o vstupu do WTO – Světové obchodní organizace. Jeho přijetí je plánováno letos. Hlavním přínosem v podnikání s Ruskem pak bude zjednodušení otázky vývozního cla, tarify v železniční dopravě a jiné. Narušit přijetí může pouze nevyjasněná situace mezi Ruskem a Gruzii, po válečném konfliktu v létě roku 2008.

Politická stabilita

Díky finanční krizi od konce roku 2008 se věci mění ze dne na den a pro podnikatele i výrobce je nyní obzvláště těžká chvíle. Krize zasáhla nejen finanční a bankovní sektor, ale ovlivnila i poptávku a nabídku na průmyslovém trhu, ekonomickém trhu a vlastně zasáhla všechny oblasti, ve kterých se obchoduje a podniká. Jen těžko se dá odhadnout, jak bude pokračovat podnikání firmy Listo, která je do tohoto koloběhu pochopitelně také zapojena. Po přerušení výroby jsou poslední zprávy ze závodu, odkud Listo spol. s r. o. litinu odebírá, že se v březnu vrátí všichni zaměstnanci do práce a výroba se opět rozjede na plný výkon. Krátkodobě to vypadá jako pozitivní zpráva.

Problémem by se mohla stát politická nestabilita, způsobená momentálním jevem finanční krize. V důsledku toho jsou v ohrožení budoucí styky jednotlivých zemí. Česko-ruská politika, kterou počátkem roku 2009 velmi negativně ovlivnila také „plynová válka“, nebo otázka amerického radaru na území České republiky, může vyústit v nečekané politické a ekonomické komplikace.

Kriminalita

Poměrně problematická situace nastala díky nestabilním podmínkám na Ukrajině, kde finanční krize ale i jiné faktory ovlivnily příjmy obyvatelstva a tak v důsledku toho stoupla kriminalita. Praktický dopad na podnikání firmy Listo má tento fakt v tom, že při transportu ze závodu se mnoho litiny z vlaků ztratí. Stává se tak výhradně na území Ukrajiny. Proti tomuto opatření bojuje speditér všemi zbraněmi, které se ale míjejí účinkem. Jde například o zavaření poklic u vagónu s litinou, nebo fyzickou ochranu od specializované firmy a další. Ztráty, které krádežemi vznikají, musí hradit firma Listo ze svého zisku. Jen málokdy se jí totiž podaří, aby tuto situaci vyreklamovala a peníze byly navraceny zpět.

Z interních dokumentů firmy Listo je průměrný součet ukradeného zboží 10% z celkového objemu. To je sto tun při průměrných měsíčních dodávkách tisíce tun.

Daně

Pozitivně může pro Listo spol. s r. o. působit snížení daně z příjmu právnických osob v České republice. Toto snížení je ovšem tak zanedbatelné, že na výsledný efekt to nebude mít žádný dopad. Vzhledem ke stále se měnícímu vedení české politiky nelze s určitostí předpovědět, jak bude vývoj daně probíhat. ČSSD a ODS má v tomto směru velmi rozlišné přístupy. Změny, ať už budou v procentech jakékoliv, nejsou pro firmu existenčně důležité.

Obrázek č. 4.1 Přehled sazeb daně pro právnické osoby

Rok	Sazba
2000	31 %
2001	31 %
2002	31 %
2003	31 %
2004	28 %
2005	26 %
2006	24 %
2007	24 %
2008	21 %
2009	20 %

Ekologie

Poptávka po tomto zboží v Evropské unii je vysoká i proto, že díky ekologii bylo mnoho evropských továren zavřeno a nyní odběratelé nemají, odkud litinu odebírat. Rusko je jednou z mála zemí, která tato ekologická opatření nepřevzala a nadále si ničí přírodu a ovzduší na úkor výroby a produkce. To zabezpečuje, že se litina dá ještě někde v Evropě sehnat a zároveň to dává možnost výrobcí diktovat si vyšší cen. Kdyby Rusko díky ekologickým normám produkci omezilo, znamenalo by to velký nedostatek na trhu litiny a omezení chodu firmy Listo, která je na tomto produktu závislá.

4.3.2 Ekonomické faktory

Finanční krize

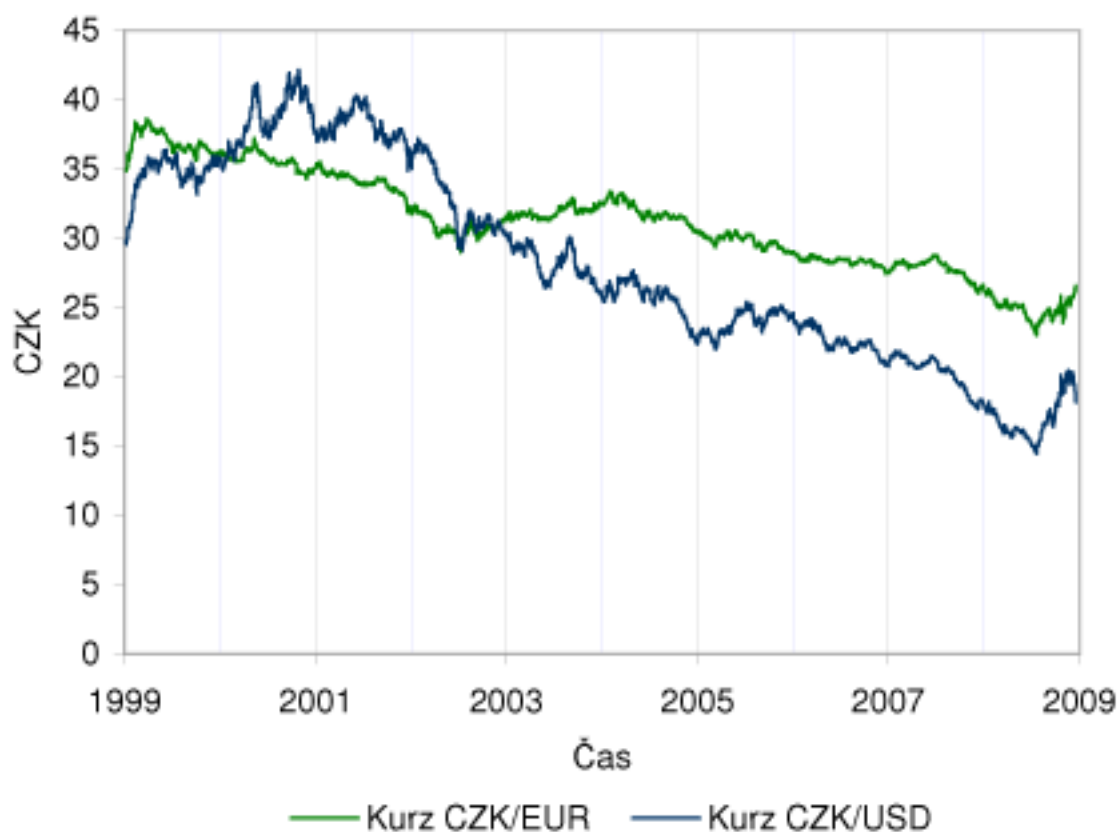
Podle zdrojů Mladé fronty dnes [14] se v důsledku finanční krize v českých továrnách propouští. ArcelorMittal v Ostravě, který je dlouholetým odběratelem firmy Koresta Trade (které firma Listo litinu odprodává a zároveň s ní spolupracuje), v únoru plánuje propustit 650 lidí, což je mnohem více, než bylo původně plánováno. Dalším odběratelem je královéhradecký výrobce pian Petrof. Ten oznámil, že propustí skoro polovinu ze svých čtyř set zaměstnanců. Přestože velcí zákazníci firmy Listo propouštějí své zaměstnance a dotýká se jich finanční krize, zakázky prozatím neubývají a firmy objednávají ve skoro stejném množství. To je způsobeno tím, že firmy propouštějí především administrativní pracovníky a nikoli dělníky. Je jasné, že tento stav není permanentně udržitelný a bude mít pozdější dopad. V takovémto případě bude záležet na tom, o kolik procent klesne poptávka a zda to bude natolik vážné, aby firma činnost v této oblasti ukončila. Z pohledu firmy Listo je důležité nejen to, aby její dodavatel vyráběl a neomezoval či neukončil výrobu, ale zároveň, aby její odběratelé byli solventní a stále litinu nakupovali. Nepřízeň a riziko tak působí z obou stran. Nalézt totiž nového dodavatele díky splnění jakostních a kvalitativních norem není možné.

Kurzy

Neustále výkyvy kurzů cizích měn negativně ovlivňují konečnou roční bilanci firmy. Za minulý rok způsobily roční kurzové rozdíly firmě ztrátu 300 000 Kč. Jelikož firma spolupracuje především s Ruskem, je hlavním platebním prostředkem americký dolar. Ten v poslední době zažil mnoho výkyvů a to jak směrem nahoru, tak i směrem dolů. Kurzové

rozdíly tak jdou do statistických mínusů. Krátkodobě dodavatel požadoval provádění plateb i v eurech, ale to se mu ukázalo jako neefektivní a přešel zpět k dolarům.

Obrázek č. 4.2 Vývoj kurzu USD a EURO [15]



Zastupitelstvo dodavatele sídlí ve Švýcarsku a časem by mohly platby přejít tam. To by mohlo mít za následek další snížení nákladů a ztrát způsobených kurzovými rozdíly. V budoucnu, ač o tom Švýcarsko vůbec neuvažuje, by mohla tato země zavést také jednotnou evropskou měnu. Pokud by v té době měla i Česká republika přijaté euro, riziko kurzových ztrát by úplně zmizelo.

Přijetí EURO v ČR

Vzhledem k tomu, že se Česká republika chystá na přechod evropské měny euro, bude pro firmu obchodování výnosnější. Nynější převody českých korun do USD a následné platby od odběratele v eurech způsobují významné ztráty, kterým by se mohlo předejít. Věřím, že s nástupem eura ve více zemích Evropy se dodavatel pokusí o opětovné zavedení plateb v této měně a obchody tak nebudou ztrátové.

Kapitálová krytí

Podnik dále zboží odprodává firmě Oresta, díky čemuž je téměř jisté, že nehrozí žádné větší riziko (krom již zmíněných krádeží během přepravy, špatného stavu zboží atd.) z hlediska špatné investice. Je totiž vždy zaručené, že požadované množství litiny firma také odprodá a nemůže jí vzniknout žádný přebytek nebo stav, kdy nemá kam zboží dát. Dále je velmi výhodné, že nedisponuje svými penězi a tak není potřeba vlastního kapitálu.

Kdyby firma vlastnila svůj vlastní kapitál, který by mohla vložit do materiálu, mohla by vydělávat více. To proto, že odběratel nemá vždy tolik financí, aby mohl koupit a především zaplatit to, co potřebuje, nebo co po něm poptává trh. Vklad vlastního kapitálu by logicky znamenal možnost většího výdělku. Tyto situace, kdy odběratel potřebuje více kapitálu než má, nejsou ale pravidelné, proto půjčka není nutná a nemusela by být výhodná. S nakládáním vlastního či cizího kapitálu by taktéž hrozila opačná varianta a to velké ztráty. Nezaplacení od odběratelů, vymáhání, neschopnost prodat všechno zboží, zbytečné zásoby na skladě a další faktory by mohly být v tomto případě rizikové.

Solventnost firmy

Nemalé částky platí podnik za vedení bankovních účtů, jelikož jsou veškeré v cizích měnách a transakce mezi mezinárodními bankami jsou velmi drahé. Bankovní SWIFT, což je jistou zárukou pro firmu, je velmi nákladná záležitost a ne každá banka jej nabízí. Do budoucna firma hodlá přejít k bance, která je nová na trhu a nemá žádné poplatky za vedení účtu, ani za platby do zahraničí. Musí si však počkat, dokud tato banka nezačne poskytovat SWIFT platby.

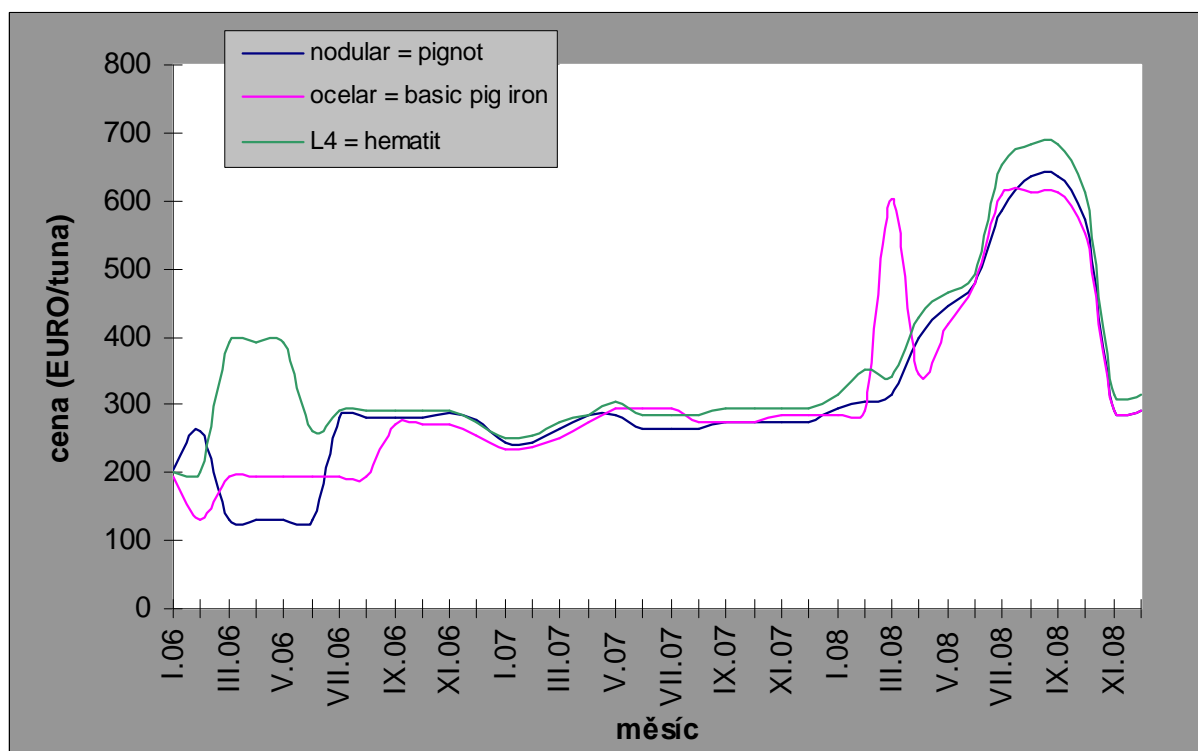
Cena zboží

Pomalejší ekonomický růst v Rusku zapříčiňuje, že cena litiny je pro kupce z České republiky stále poměrně nízká. Taktéž nízká cena práce a pracovní síly způsobuje, že firma vykazuje dostatečné zisky a dodavatelé od ní i nadále litinu žádají a jsou schopni platit požadovanou cenu. Z interních statistik firmy Listo vyplývá, že během tří let se cena litiny měnila a v čase zaznamenávala významné propady i nárůsty. Cena dopravy se naopak skoro nezvýšila. I přes velmi prudký nárůst cen je v poslední době ze strany odběratelů o zboží stálý zájem. Pokud se ale cena bude nadále zvyšovat takovým tempem, nebude možné odebírat takové množství a bude nutné snižovat i své zisky. Jedním z největších vlivů pro firmu Listo je fakt, že nemá na výběr, od koho bude zboží odebírat a tak si dodavatel může určovat ceny až do neúnosných

výšin. Exkluzivita, kterou dodavatel má, je velmi nepříznivá a může mít významný dopad na budoucnost firmy.

Z účetních dokladů jsem zpracovala přehledný graf, který mapuje jak cena tří nejvíce objednávaných druhů zboží (Surové železo nodulární, Surové železo ocelářské, Surové slévárenské železo L4) rostla a následně vlivem finanční krize opět silně klesala. Z grafu je zřejmé, že takový cenový růst, jaký byl před finanční krizí, by nemohl být udržitelný, protože zákazníci by již o zboží nemuseli mít zájem. Objem objednávek samozřejmě souvisí s cenou. Čím vyšší cena zboží v daném měsíci byla, tím menší byly objednávky od zákazníků. Firmy, které jsou na tomto produktu závislé, objednávají a objednávaly přes jakékoliv cenové rozdíly a nárůst ceny materiálu pochopitelně dále promítaly do ceny svých výrobků. V tabulce jsou uvedené ceny za tři poslední roky, tj. rok 2006, 2007 a 2008. Ceny jsou uváděné v eurech za tunu.

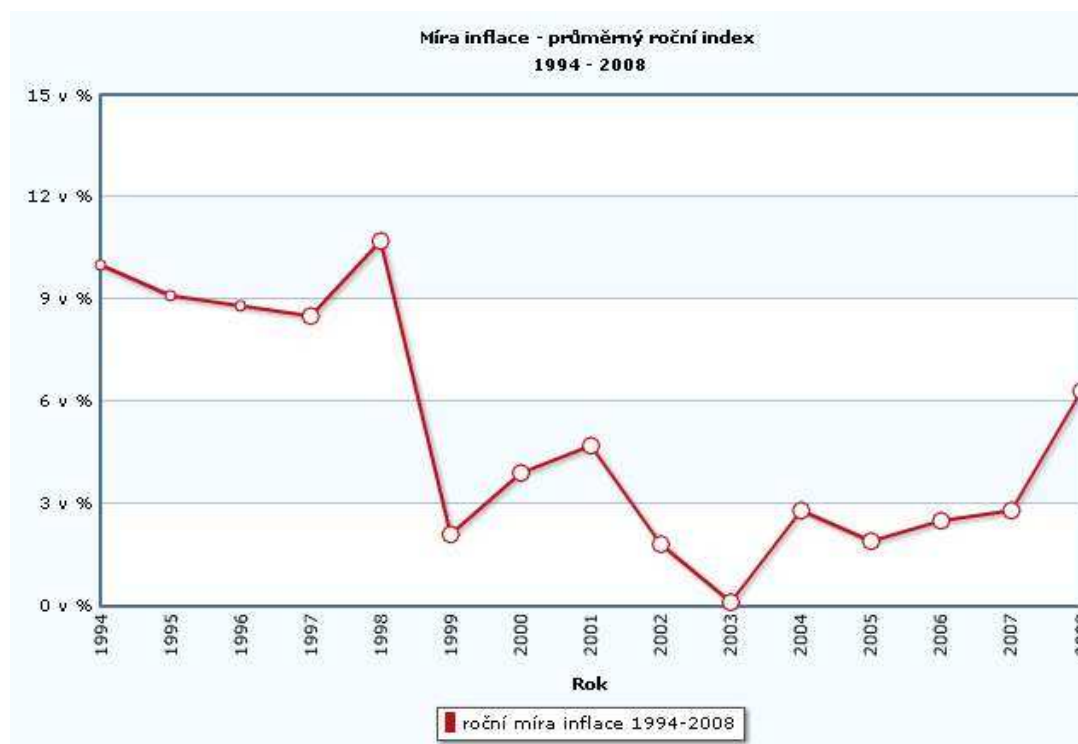
Obrázek č. 4.3 Vývoj cen tří nejčastěji objednávaných druhů železa za rok 2006 - 2008



Inflace

Se zvyšováním míry inflace se sice nominální zisk ani jeho objem nemění, ale reálně si lze za tyto peníze koupit méně věcí než při nižší míře inflace. To znamená, že podnik prodělává. V následujícím grafu je patrný vývoj míry inflace.

Obrázek č. 4.4 Vývoj míry inflace od roku 1994 – 2008 [16]



Ceny pohonných hmot

V příloze číslo 7 je možné sledovat vývoj cen pohonných hmot od roku 1995 do roku 2007. Na první pohled je zcela jasné, že ceny šly rapidně nahoru. Podle dosavadního trendu lze předpokládat, že ceny dopravy se budou i nadále zvyšovat. Přejít na kamionovou dopravu by tedy znamenal velké riziko, ovlivněné právě růstem cen ropy. Zvýšení ceny dopravy by se promítlo v konečné bilanci a finálnímu odběrateli v ceně zboží. To by mohlo znamenat snížení objednávek.

4.3.3 Sociální a kulturní faktory

Proč je firma zprostředkovatelem litiny mezi ČR a RF?

Je důležité odpovědět si na otázku, která je patrná ihned po prohlédnutí této bakalářské práce. Proč české podniky neobjednávají zboží sami přímo od dodavatele, který komoditu produkuje? Proč platí provizi prostředníkovi za to, že jim toto zboží obstarává? Odpověď je snadná: prostředník je odstraněním rizika mezi producentem zboží a konečným odběratelem. Žádný český podnikatel a firma nikdy nezaplatí platbu předem do Ruska. Panuje zde strach a obavy z nedodání zboží, neznalosti jazyka, místních zvyklostí a další. Na druhé straně je podnik, který nikdy nevydá zboží zákazníkovi, který není schopný za něj zaplatit ihned. Tato bariéra je živnou půdou pro vznik a existenci zprostředkovatelů, kteří na těchto faktorech vydělávají.

Velikost trhu

Česká republika po revoluci veškerou svou činnost v oblasti průmyslu značně snížila. To se týká i Moravskoslezského kraje, který v minulosti dosahoval nejvyšších čísel ve statistikách průmyslového rozvoje. Dnes je průmysl a veškerá činnost spojená s hutní a slévárenskou problematikou omezený a trh je velmi malý. Veřejnost je, stejně jako ekologické organizace, negativně nakloněna těžkému průmyslu, ačkoli v minulosti byl jedním z hlavních zdrojů obživy pro většinu obyvatelstva kraje.

Odchod odběratelů do jiných zemí

Vzhledem k rostoucím nákladům na zaměstnance, výrobu, energie a další, je z hlediska budoucího vývoje možné, že místní firmy, podnikající na našem území, přesunou svou výrobu jinam. To lze očekávat pouze v dlouhodobém hledisku a u větších společností. Přesun je velice náročný a nákladný a malý soukromý podnik si tak náročnou akci zpravidla nemůže dovolit. Stěhování velkých firem za levnější pracovní sílu a energiemi lze v budoucnu zcela jistě předpokládat.

Úroveň zpracovatelského průmyslu

Z globálního pohledu lze vypožorovat, že jednotlivé země se orientují na určité suroviny, které zpracovávají. Z historického hlediska lze říci, že Česká republika, země malá svou rozlohou, má velmi bohatý průmysl a jeho zpracování na vysoké úrovni. Mnoho větších zemí se nemůže pochlubit tak kvalitními závody na opracování těžkého průmyslu. V posledních deseti letech tento trend značně upadá. Příčinou mohou být i stále se zpříšňující ekologické normy, které na

podniky tlačí a ukládají jim vysoké pokuty. Mnoho továren díky tomu propouští, omezuje svou výrobu, nebo přesouvá produkci jinam. Přesun jinam také zapříčiňují trvale rostoucí nároky na mzdy v naší zemi.

Individuální přístup

Do této kategorie faktorů je třeba zmínit rozdílnost trhů, na kterých Listo působí. Specifika a vznikající problémy musejí být řešeny individuálně s osobním přístupem. Individuální přístup znamená například vyjednávání s dodavatelem v různých otázkách a řešeních. Vzhledem k tomu, že je jednatelka firmy původem Ruska, je tento fakt velmi pozitivně vnímán právě na straně dodavatele. Kde normy a pravidla selhávají, nastupují národní sympatie a problémy se tak často „nějak“ vyřeší. Časté je to například s dodávkami v případě nedostatku zboží, kdy bývá dána přednost firmě Listo před konkurencí. Před nedávnem také paní Šapošnikova učinila velmi pozitivní krok, když navštívila přímo samotný závod, dělníky u pecí a závozníky, kteří pracují a nakládají materiál na vagóny. Takovýto osobní přístup od majitelky firmy není očekáván a tak byli lidé v továrně velmi polichoceni. Přiznali, že je to poprvé v životě, kdy vidí majitele firmy a ještě k tomu ženu, aby „sešla dolů“ z kanceláře a šla se podívat přímo na výrobu. Důležité bylo také pro Ing. Šapošnikovou vědět a pochopit, jak probíhá celý proces výroby zboží, které nabízí. S odběratelskou firmou tak má velmi pozitivní vztahy, které by se díky dlouhodobé spolupráci daly označit jako vysloveně přátelské.

Vzdělání

Skutečnost, že firma má pouze jednoho zaměstnance, značí, že je nutné se neustále vzdělávat a to v různých oblastech. Je to nezbytné především pro úspěšné zvládnutí některých operací v rámci připravenosti na různé problémy v podniku. Jelikož jednatelka provádí veškeré akce sama a na vlastní zodpovědnost, je neustále školení naprostou nutností. V tomto roce dokončila pí. Šapošnikova další studium na vysoké škole a získala tak titul MBA. Ten dodává nové povědomí o ekonomických a manažerských dovednostech, které sice získala praxí, ale chyběl jí teoretický podklad. Fakt, že je ve firmě pouze jeden zaměstnanec, nenutí přemýšlet nad otázkami motivace zaměstnanců, různých forem odměňování a dalšími faktory zaměstnanecké politiky. Odpadají také problémy s komunikací, nedorozuměními a neochotou pracovat.

Mobilita obyvatelstva

Češi jsou obecně vzato konzervativní národ a za prací se poměrně neradi stěhují. Vzhledem ke zvyšující se míře nezaměstnanosti (také v důsledku finanční krize), pracovních míst je stále větší nedostatek a o potenciální zaměstnance není nouze.

Veletrhy

V mnoha zemích jsou velmi oblíbené oborové veletrhy a výstavy. Česká republika v tomto také vyniká, neboť je pověstná svými vystavovacími místy (například v Brně) a pořádanými kongresy. Firma by se měla zaměřit na tuto oblast a vyhledávat si potenciální partnery pro odběr i na těchto akcích.

Rozdílnost obchodování v ČR a v RF

Častá nedorozumění bývají způsobená rozdílným způsobem obchodování v ČR a v Rusku. Jedním z příkladů je neuznávání plateb a záloh předem. Vystavování faktur s určitou dobou splatnosti nepřichází v úvahu, proto je nutné za zboží platit předem a to buď v podobě zálohy, nebo celé částky. Jakékoliv odklady platby jsou ze strany dodavatele neakceptovatelné a způsobují řadu komplikací. Je nezbytné shánět peníze na zboží dříve, než si ho od nás odběratelé odkoupí. To způsobuje časový nesoulad a nutnost shánět peníze na toto překlenovací období. Je to zvykem prakticky ve všech zemích bývalého sovětského bloku. Celkově tento přístup hodnotím kladně, neboť z pohledu dodavatele je správné, pokud mi zaplatí za něco, co jsem zrovna vydal. Ze strany odběratele je tato pozice nevýhodná. S takovýmto pravidlem nelze nic dělat a je nutné se mu přizpůsobit.

Nový životní styl obyvatelstva

Vzrůstající zdravotní a ekologické vědomí, rostoucí ekologické tlaky na podniky v západních zemích ovlivnily i zaměstnance a jejich zájem o práci v těchto podnicích. Podniky se snažily pomocí reklamy a médií přesvědčovat o neškodlivosti své produkce. Zájem o práci ve zpracovatelském těžkém průmyslu ze strany zaměstnanců klesá, nebo stále více žádají různá zvýhodnění a náhrady za újmny na zdraví.

4.3.4 Technologické faktory

Dodavatel firmy Listo

Lipickij metalurgiciskij závod „Svobodnyj sokol“ je hlavním a jediným dodavatelem firmy Listo spol. s r. o. Jeho představenstvo sídlí ve Švýcarsku, hlavní výroba a zpracování probíhá v sídle závodu na území Ruské federace.

Evropské standardy pro kvalitu zboží

V oblasti litiny a ocelářského železa existují pouze dvě země, které splňují nejprísnejší podmínky dovozu na evropský trh a území Evropské unie. Jedná se o Rusko a Čínu. To dává produktům, které tyto země nabízejí, velikou atraktivitu a dělají z těchto komodit nedostatkové zboží. V Rusku jsou to tyto závody: Kosogorskij metalurgičiskij závod v městě Tula, Severstal-metiz ve městě Čerepovec a nakonec Lipickij metalurgiciskij závod „Svobodnyj sokol“.

Samozřejmě existují další země, které litinu a surové železo produkují, nicméně jejich kvalita není natolik vysoká, aby postačovala evropskému trhu. Tyto podniky se specializují nejvíce na vnitřní trhy, kde působí a tam svou produkci i prodávají. Existuje možnost dovozu surového železa, které je určeno pro vnitřní trhy a má horší kvalitu, ale o tyto produkty v ČR je zcela minimální zájem. Důležité jsou sloučeniny, ze kterých se litina vyrábí a k čemu může být dále využívána.

Pokud by jiné továrny, produkující litinu, investovaly čas a vše potřebné k tomu, aby získaly všechny potřebné certifikáty jakosti a kvality, mohly by se stát velkým konkurentem závodu Svobodnyj Sokol. Ten by byl nucen snižovat ceny a to by mohlo krátkodobě přinést ziskovost i firmě Listo. V dlouhodobém měřítku by to ale fungovat nemohlo, protože lze předpokládat zvýšení konkurenčních dodavatelů, kteří by začali litinu dodávat do ČR, jako to dělá Listo. Kdyby byla konkurence větší, Listo by si nemohlo diktovat marži a muselo by se přizpůsobit trhu a tržním cenám.

Znehodnocování zboží

Litina je díky množství grafitu více vystavena mezikrystalické korozi. To má za následek hnědé až rezavé korodování, což snižuje kvalitu výrobku. Zboží tak musí být při transportu a skladování v suchém prostředí, aby se díky tomuto přírodnímu vlivu neznehodnocovalo. Tento fakt při průmyslové výrobě nemusí být překážkou, ale s odstraněním koroze mohou být spojené

další náklady [17]. Obecně však platí, že litina je velice dobře skladovatelná a může být skladována dlouho bez následků. To nahrává nákupu „na sklad“ a prodávání až ve „vhodnou chvíli“, kdy je poptávka na trhu vyšší a ceny jdou nahoru.

Konkurence na trhu dodavatelů

Vstupu dalších konkurentů se firma neobává především proto, že produkce zboží je natolik omezená a žádaná, přičemž objem výroby je omezený. Obava přichází pouze ze strany levných materiálů z Číny. Zboží z této země je všeobecně známo jako velmi levné, nicméně ne tak kvalitní. To je plusem pro dovoz z Ruska. Čína taktéž nemůže zabezpečit dodávky do celého světa, neboť produkčně nedostačuje. Dalším faktem je, že poptávka z České republiky je natolik malá, že pro Čínu není natolik zajímavá, aby se snažila o obsazení celého trhu. Dodává tak raději do zemí, kde jsou výnosy zajímavější. Časem je nutné se ale i na tuto možnost připravit. Ani Čína momentálně není schopna uspokojit veškerou poptávku, která na trhu litiny panuje.

Transport

Doprava zboží z Ruska do České republiky probíhá prostřednictvím drážní dopravy. Jedná se velmi problematickou část obchodu, protože doprava není nijak chráněna a to nejen vůči přírodním podmínkám (koroze a další), ale především proti krádežím během přepravy. Objem zcizeného zboží roste a měsíčně je zcizeno i několik desítek tun materiálu. Lodní doprava kvůli geografickým podmínkám není možná a letecká doprava je extrémně drahá. Firma Listo se svým dopravcem do budoucna zvažuje možnost kombinované dopravy železnicí a kamiony. Silniční doprava je sice levnější, ale přináší celou řadu omezení a problémů. Kapacitně jsou kamiony menší, než vagóny, kvůli teplotě na ně nelze nakládat čerstvě vytažené materiály z pece a další. O této možnosti stále Listo jedná a zvažuje o vyzkoušení této varianty na několik měsíců.

Se zvyšováním kvality, novou výstavbou silnic a dálnic po celé trase Rusko – ČR, by se mohla kamionová doprava vyplatit. Předpokládá se, že by nedocházelo k tak rozsáhlým krádežím, jaké popisují výše, neboť řidič nese za své zboží odpovědnost. Při momentální nedokonalé infrastruktuře a dlouhých odbavovacích časech na celnicích lze ale předpokládat prodloužení celkové doby přepravy.

Certifikace

O certifikátech kvality a jakosti se zmiňují již v kapitole politických a legislativních faktorů. V seznamu příloh si lze certifikáty prohlédnout (viz příloha č. 1, 2, 3)

Reklamace

Dodavatel garantuje reklamaci a navrácení plné částky za zboží, při krádežím, ztrátám nebo váhovým rozdílům a to pouze na území Ruské federace. Nejčastější reklamace vznikají na neodpovídající množství dopraveného zboží, které se liší od množství objednaného zboží. V případě odcizení ještě na ruské části území, přes které zboží putuje, dostane firma Listo celou částku zpět. Vzhledem k tomu, že krádeže, jak jsem již zmiňovala, probíhají až na území Ukrajiny, tyto reklamace jsou bezpředmětné a skoro nikdy nevyřešené.

Hrozba substitutů

Vzhledem k tomu, že jde o velmi specifické zboží, které neumíme ničím nahradit ani vyrobit, obava ze substitutů je naprosto bezpředmětná.

Webové stránky

Neprofesionálně na mne působí fakt, že firma Listo doposud nevlastní internetové stránky. S rozšířením celosvětové počítačové sítě by mohla firma své zkušenosti a nabídky inzerovat právě tam. Jde o velmi levnou formu reklamy, která se v podstatě prodává sama. Firmy, které tento druh služeb hledají, by jistě přivítaly tuto možnost kontaktu. Do budoucna by to měla firma zvážit, protože je zde prostor pro nalezení dalších příležitostných odběratelů.

Komunikace s partnery

Veškeré dohody o provedení obchodu probíhají skrze telefonickou komunikaci, e-mail, fax, nebo občasná osobní setkání s managementem dodavatelské a odběratelské firmy. S nástupem technologií jako je Internet se náklady na veškeré obchodní operace snížily. Dříve bylo zapotřebí nákladní listy a další dokumentaci několikrát měsíčně odesílat pomocí služby DHL, což znamenalo nemalé náklady. Obyčejnou poštou to nebylo možné především kvůli času, který celá operace trvala a díky tomu, že se zásilky neustále ztrácely. Dnes je prakticky vše realizováno pomocí elektronické pošty, případně faxu a náklady na administrativu se tak snížily skoro na minimum.

4.3.5 Posouzení příležitostí a hrozeb společnosti

Veškeré závěry a faktory ovlivňující firmu jsem jednoduše přenesla do tabulky, která zhodnocuje relevantní ukazatele při analýze SWOT. Jelikož cílem mé bakalářské práce je pouze vnější analýza, budou součástí tabulky jen příležitosti, neboli opportunities a hrozby, neboli threats. Výsledky příležitostí a hrozeb podniku většinou vyplývají z vnější analýzy, ale nemusí to být pravidlem. Například špatný manažer nebo vlastník podniku může být pro podnik ohrožením. Konečné výsledky analýzy by měly přinést pohled na oblasti, kde je nutné eliminovat hrozby a zaměřit se na další zlepšení svých příležitostí.

Veškeré faktory, které jsou dále vypsány do přehledné tabulky a publikovány, jsou zhodnoceny majitelkou firmy Listo spol. s r. o.

Obrázek č. 4.5 Příležitosti – Opportunities

Oblast	Faktory	Důležitost – váha (1 - 5)
P	Certifikace a vlastnění všech povolení, které trh vyžaduje	5
P	Dokumentace	1
P	Politická situace na Ukrajině a znovunavázání vztahů s ukrajinskými dodavateli	3
P	WTO – Světová obchodní organizace a její usnadnění v celních tarifech	1
E	Přijetí EURO v ČR	4
E	Kapitálové krytí	5
E	Solventnost firmy Listo	2
S	Zprostředkovávání zboží mezi ČR a RF	5
S	Velikost českého trhu a omezování produkce	5
T	Ojedinelost prodávaného zboží	5
S	Úroveň zpracovatelského průmyslu v ČR	3
S	Individuální přístup od dodavatele	4
S	Vzdělávání a neustálý rozvoj	1
S	Veletřhy a jiné druhy prezentace firmy před veřejností	2
S	Rozdílnost obchodování v ČR a RF a příležitosti pro firmu	4

	Listo	
T	Omezená konkurence na straně dodavatelů	5
T	Nový způsob dopravy pomocí kamionové dopravy	2
T	Reklamace a individuální přístup dodavatele v jejich řešení	3
T	Webová prezentace	1
T	Komunikace s partnery a snížení nákladů díky technologiím	2
Počet položek		20
Celkem		63
Průměrná váha faktorů		3,15

Obrázek č. 4.6 Hrozby – Threats

Oblast	Faktory	Důležitost – váha (1 – 5)
P	Legislativa	3
P	Politická situace mezi Ruskem a ČR	2
P	Politická stabilita ČR	2
P	Politická stabilita ve vztahu mezi ČR a RF	2
P	Kriminalita a krádeže zboží	3
P	Daňové zatížení v ČR	1
P	Ekologické normy a omezování produkce v ČR	3
P	Ekologické normy a omezování produkce v RF	1
E	Finanční krize a její dopad na odběratele	5
E	Měnění se směnový kurt pro devizy a valuty	4
E	Cena zboží a její atraktivita pro české odběratele	4
E	Zvyšování ceny pohonných hmot a dopad na ceny dopravy	3
E	Zpomalení ekonomiky v ČR	3
E	Neexistence kapitálu pro další rozvoj	4
E	Zvyšování míry inflace	3
S	Velikost českého trhu a omezování produkce	3
S	Odchod odběratelů do jiných zemí	1
S	Mobilita obyvatelstva	1
T	Vstup silných zahraničních konkurentů	2

T	Pouze jeden dodavatel firmy Listo	4
T	Evropské standardy pro kvalitu zboží	2
T	Znehodnocování zboží	1
T	Hrozba substitutů	1
Počet položek		23
Celkem		58
Průměrná váha faktorů		2,52

4.3.6 Zhodnocení O-T analýzy

Z aplikované O-T analýzy vyplývá, že příležitosti v tomto případě převažují nad hrozbami. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části své bakalářské práce, tato metoda je velmi subjektivní a výsledky mohou vyjít zkresleně. Vzhledem k tomu, že váhové ohodnocení v tabulce O-T analýzy prováděla pouze majitelka firmy, nejsou údaje zcela objektivní. Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců je pochopitelné, že firmu nemůže zhodnotit nikdo jiný, protože ji nezná natolik, aby k tomu byl dostatečně kompetentní. Zcela jistě by více pohledů na ohrožení a příležitosti mohlo ukázat jiné či alespoň mírně odlišné výsledky.

Mezi nejvýznamnější vnější příležitosti této firmy patří malá konkurence na trhu, dále v Česku ojedinělý způsob obchodování, nepotřebnost kapitálového krytí vlastními zdroji, následuje vlastnění všech povolení, certifikátů kvality a další.

Významnou hrozbou pro firmu představuje momentální jev finanční krize a její dopad na odběratele i na dodavatele. Hrozbami jsou neustále se měnící kurzy cizí měny, jež podnik připravují o nemalé částky. Dále je to cena zboží, která není dlouhodobě udržitelná v atraktivitě pro odběratele. Poslední velikou hrozbou je pouze jeden dodavatel firmy Listo, který si určuje podmínky a firma je na něm momentálně existenčně závislá.

Počet položek, které představují hrozby, mírně převažuje nad příležitostmi, to však nelze brát příliš v úvahu, neboť jednotlivé faktory jsou vzájemně těžko srovnatelné. Většina faktorů se také může velmi lišit v čase, jejich váhy mohou kolísat a představovat v jiném čase zcela jiné ohrožení či příležitost.

V některých případech je možné ze slabších míst, které firma má, udělat přednosti. Naopak některé faktory se firmy dotýkají tak minimálně, že nemá smysl se jimi zabírat a ztrácet čas. Je potřeba se zaměřit na důležité faktory a pokusit se vytvořit plán, jak na ně reagovat. Je pochopitelné, že vnější vlivy, které na nás působí, nelze změnit či odvrátit, ale lze k nim přistupovat připraveně a využít je.

5. Závěr

5.1 Návrhy a doporučení

Po posouzení okolních vlivů působících na podnik, jsem dospěla k určitým závěrům a návrhům, které bych ráda firmě představila. Vzhledem k cíli mé práce, kterým je úspěšnost na dosavadním trhu při stávající ekonomické situaci a finanční krizi, je velmi složité předvídat, co se na trhu bude odehrávat dále a jaký vliv to na firmu může mít. Z minulosti máme jen minimální zkušenosti s finanční krizí a podmínky dříve byly zcela jiné, než je tomu dnes. Proto se nemůžeme řídit doporučeními z minulosti. Je patrné, že makrookolí podnik výrazně ovlivňuje a jeho vlivy nejsou nikterak malé. Všechny tyto skutečnosti však představují nové možnosti a také velká rizika.

Manažerka firmy se aktivně snaží vzdělávat v nových oborech, což je pozitivem pro její osobní vývoj. V případě krachu společnosti se pak může věnovat i jiným oblastem.

V době finanční krize by firma mohla diverzifikovat své dodávky do jednotlivých podniků a dodávat menší množství zboží do více firem. Předěje tak riziku nesolventnosti a zároveň si zabezpečí malý, leč stabilní a pravidelný příjem.

S tím souvisí i vyhledávání nových partnerů a odběratelů. Firma by měla být v tomto ohledu mnohem aktivnější a zkoušet nové cesty. Dopomoci by jí k tomu mohly informační technologie a Internet, kde by své služby zprostředkování mohla nabízet. Mnoho firem má i nyní nedostatek nabízeného zboží a nejsou schopni si jej zajistit ani vyrobit. Jsou tak často nuceny v oboru nepodnikat, podnikání uzavřít, nebo brát zboží od jiných dodavatelů, kteří jsou mnohem dražší.

Pokud by trh reagoval na krizi tak, že bude snižovat objednávky (současný trend tomu nasvědčuje), firma by mohla snížit své zisky a dodávat výhodněji. Je důležité tuto dobu přežít, i kdyby to znamenalo snížení zisků.

S dopravou souvisí kriminalita, která je popisována v praktické části. Je nezbytné hledat nová řešení, která by zamezila tak rozsáhlým krádežím během vlakové přepravy. V práci je zmíněno, že průměrně až deset procent zboží měsíčně ukradnou zloději při transportu do České

republiky. To představuje pro firmu obrovské riziko a značné ztráty. Pokud by jiný způsob dopravy a přechod na kamionovou dopravu znamenal snížení nákladů a počtu krádeží, měla by firma uvažovat o této změně.

Podnik by se mohl pokusit proniknout i do podobného odvětví, ve kterém již dříve působil a rozšířit tak portfolio nabízených produktů a služeb. Vzhledem k velmi dobrým a přátelským kontaktům na Ukrajině se závody vyrábějícími ocel, barevné kovy, koks a další, by bylo zajímavé zprostředkovávat tyto komodity továrnám v ČR, na Slovensku a v Polsku. Díky jednotnému otevřenému trhu EU by to nemusel být problém. Firma by tak měla zjistit, zdali je zájem o tyto produkty a zda je jich momentálně na trhu nedostatek. Možnost i malého začlenění mezi konkurenci by mohla vést nejen k drobným ziskům, ale také zajištění budoucí práce a kontraktů na dobu, kdy krize pomine a podniky opět začnou vyrábět na plno.

Legislativa, politická stabilita a všeobecně vztahy mezi dodavatelskou zemí a ČR je prozatím dobrá a pro budoucnost není patrné žádné velké zhoršení. Je však nutné být ve střehu a tuto situaci očekávat, neboť tyto dvě země nikdy nebyly výrazně soudržné a změna může přijít v jakémkoliv okamžiku. Totéž se týká i legislativy, která se mění velmi často a to díky častému střídání pravice a levice v české politice.

Nepřítomnost ohrožující konkurence je stav velmi pomíjivý a je nutné jej brát na zřetel. Vstup nového konkurenta by sice nemusel znamenat pro společnost pád, ale mohl by způsobit snížení zisku a méně odběratelů. Je potřeba reagovat buď lepšími cenami, nebo případnou lepší kvalitou či přístupem a službami.

Vliv finanční krize, který působí na každý podnik jinak, je důležité sledovat a neustále jej analyzovat. Pokud by byla dodavatelská firma ve velké krizi, je třeba jí objednávky platit postupně, aby Listo předešlo riziku z nenavrácení peněz zpět. Totéž se týká i situace odběratelů: je podstatné, aby firmy, které si zboží kupují, byly schopné zaplatit za zboží a nevznikaly tak dlouholeté pohledávky a problémy s vymáháním soudní cestou.

5.2 Závěrečné zhodnocení

Zakladatelka společnosti LISTO spol. s r. o. na začátku svého podnikání měla jisté představy o tom, v jakém odvětví bude podnikat, co bude předmětem podnikání a kdo budou její zákazníci. Čas ukázal, že vývoj podnik zavál do jiných směrů a firma se posunula na pozici, kde se nachází nyní. Asi málokterá žena si představuje, že bude podnikat v takovém oboru, jakým je zprostředkování materiálu pro těžký průmysl. V podniku jsem v průběhu let absolvovala několik stáží, a proto využití poznatky nejsou jen teoretické.

Cílem mé bakalářské práce bylo provést vnější strategickou analýzu okolí podniku, vyvodit z ní závěry a nastínit doporučení. Hlavním cílem bylo ujasnit a zhodnotit, jak bude finanční krize ovlivňovat chod podniku a jak na něj bude firma reagovat. V teoretické části jsem popsala existující analýzy pro vnější zkoumání, které by měly být úspěšným předpokladem pro úspěšnou a prosperující firmu. Firma, která léta podniká v různých oborech na trhu a snaží se o prosazení v konkrétním odvětví, má mnoho zkušeností a praktických dovedností a tak zcela jistě uvítá i teoretické poznatky.

V praktické části bakalářské práce provádím aplikaci vnější analýzy PEST na existující firmu LISTO spol. s r. o. Podnik jsem nejprve představila, nastínila jeho organizační strukturu, oblasti podnikání a jiné. Dále jsem pokračovala již v konkrétní analýze PEST, která měla za úkol sledovat okolí podniku v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické. Z práce lze jednoduše vysledovat, jak tyto oblasti stojí velmi blízko, promítají se do sebe a navzájem se ovlivňují. Zakončení a zhodnocení PEST analýzy jsem provedla pomocí analýzy SWOT, konkrétně O-T, kde jsem nastínila hrozby a příležitosti firmy.

Nakonec jsem z prováděných poznatků vyvodila vlastní doporučení, které chci podniku předložit a dále diskutovat. To by mělo vést k lepšímu postavení na trhu, nebo alespoň k úspěchu v problematice době finanční krize.

Zároveň hodnotím firmu pozitivně, protože i v této kritické době prosperuje. Skutečnost že Listo podniká ve velmi specifickém oboru, má přednosti, kterých jiné firmy nemohou

dosáhnout. Pokud překoná vliv finanční krize a bude i nadále podnikat v oboru, věřím, že časem může zvýšit svůj odbyt. Produkty pak bude moci dodávat i na jiné závody a továrny.

Tato doba bude složitá a zároveň rozhodující. Ukáže se, zda v odvětví zůstat, nebo raději vyzkoušet něco jiného. Vzhledem k osobnosti jednatelky nemám obavy o její další existenci. Velmi operativně plánuje a předvídá, dívá se daleko dopředu a analyzuje, což povede k úspěchu jakékoliv firmy! Ve svém podnikání se vyzná a ročního obratu Lista nedosahují ani leckteré firmy s desítkami zaměstnanců. Domnívám se, že firma nemá problém se strategickými a neustále se opakujícími vyhlídkami do budoucna a svůj stav neustále analyzuje a vymýšlí nové postupy, jak uspět.

Pro úspěch analýzy doporučuji podniku taktéž provedení interní strategické analýzy, zaměřené na konkurenci a finanční vztahy. Jen kombinace těchto dvou odvětví má za následek úspěch firmy na trhu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] BARTÁK, Jan. Personální management v procesu změn. 1.vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0
- [2] KOTLER, Philip. Marketing Management. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. 712s. ISBN 80-7169-600-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František.; KOŠTÁN, Pavol.;ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena.; BUCHTA, K.: Strategická analýza. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [6] JOHNSON, GERRY.; SCHOLLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN: 80-7226-220-3
- [7] SYNEK, Miloslav a kolektiv. Podniková ekonomika. Praha: C. H. BECK 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [8] VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi, 2.vydání.,Praha: C.H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [9] KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie : plánování realizace. Praha: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8
- [10] MARKOVA V. D., KUZNECOVA S. A. Stegicheskiy mnedzhment. Moskva: Infra-M; 1999. 288 c. ISBN 5-16-000027-5
- [20] Horáková, Helena.Strategický marketing. 2. vydání. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

Internetové zdroje

- [11] Analýza PESTE. [cit. 2009-02-25]. Dostupné na http://wiki.whatthehack.org/index.php/PESTE_and_SWOT_analysis_of_CommunityNetworking
- [12] ZATHURECKÝ, V.: Strategická analýza vnějšího prostředí.[cit. 2009-02-25]. Dostupné na <http://is.muni.cz/dok/rfmgr.pl?fakulta=1456;obdobi=4323;kod=PHSTRP;furl=%2F1456%2Fpodzim2008%2FPHSTRP%2F;info=>

- [13] Dokumentace při vývozu zboží z Ruska. [cit. 2009-03-01]. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000580/#sec4>
- [14] Propouštění v Moravskoslezském kraji.[cit. 2009-03-04]. Dostupné na http://ekonomika.idnes.cz/arcelormittal-v-ostrave-propusti-650-lidi-ffy-/ekonomika.asp?c=A090209_163756_ekonomika_fih
- [15] Vývoj kurzu USD a EURO.[cit. 2009-03-02]. Dostupné na <http://www.natland.cz/odborne-clanky-detail/?aid=272&mid=264>
- [16] Vývoj míry inflace od roku 1994 – 2008 v ČR. [cit. 2009-03-04]. Dostupné na http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mira_inflace
- [17] Vliv koroze na jednotlivé druhy kovů. [cit. 2009-03-05]. Dostupné na http://mujweb.cz/www/hvladimir/al/AL1_koroze.html
- [18] Výpis z obchodního rejstříku firmy PROMET CZECH s.r.o. [cit. 2009-03-06]. Dostupné na <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=261649&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=36db9cd735e1a9713cc0607e88fb2ad6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=2808&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=06.03.2009>
- [19] Výpis z obchodního rejstříku firmy Techservice CZ s.r.o., [cit. 2009-03-06]. Dostupné na <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=338239&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=419d45dd58d0f5c493d747e9a48fd2ba&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=32254&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=06.03.2009>

Seznam zkratek

s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SMART	Stimulating, measurable, acceptable, realistic, timed
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické
HDP	Hrubý domácí produkt
STEP	sociální, technologické, ekonomické, politické
PESTE	politické, ekonomické, společenské, technologické, ekologické
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekonomické
4C	customers, country, cost, competitors
EU	Evropská unie
USD	Americký dolar
EURO	Měna Evropské unie
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication - Společnost pro celosvětovou mezibankovní finanční komunikaci. Slouží zejména k mezinárodnímu platebnímu styku.
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ODS	Občanská demokratická strana
WTO	Světová obchodní organizace
ISO	International Organization for Standardization
USA	Spojené státy Americké
OHSAS	Soubor pravidel umožňujících trvalou bezpečnost a zdraví při práci
RF	Ruská federace
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
Valérie Kiliánová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Polská 251, Studénka 742 13

Seznam příloh

Příloha č. 1	Standart 9001:2000
Příloha č. 2	Standart 14001:2004
Příloha č. 3	Standart 18001:1999
Příloha č. 4	Složení litiny
Příloha č. 5	Příklad certifikátu ruské jakosti litiny
Příloha č. 6	Vývoj zakázek v průmyslu
Příloha č. 7	Ceny pohonných hmot v roce 1995-2007
Příloha č. 8	Nákladní list
Příloha č. 9	Tabulka vývoje cen tří nejčastěji objednávaných druhů zboží za rok 2006 – 2008

Seznam obrázků

Obrázek č. 3.1	Principy úspěšného strategického myšlení
Obrázek č. 3.2	SWOT analýza a její jednoduchý způsob grafického znázornění
Obrázek č. 4.1	Přehled sazeb daně pro právnické osoby
Obrázek č. 4.2	Vývoj kurzu USD a EURO
Obrázek č. 4.3	Vývoj cen tří nejčastěji objednávaných druhů železa za rok 2006 - 2008
Obrázek č. 4.4	Vývoj míry inflace od roku 1994 – 2008
Obrázek č. 4.5	Příležitosti – Opportunities
Obrázek č. 4.6	Hrozby – Threats

ПРІЛОЖ

Прілож ч. 1 Standart 9001:2000



Pramen URL: < <http://www.svsokol.ru/new/html/sertif/sertific.php> >

Прілож ч. 2 Standart 14001:2004



Pramen URL: < <http://www.svsokol.ru/new/html/sertif/sertific.php> >

Прілож ч. 3 Standart 18001:1999



Pramen URL: < <http://www.svsokol.ru/new/html/sertif/sertific.php> >

Пříloha č. 4 Složení litiny

марка чугуна	кремний	содержание основных элементов в выплавляемом чугуне							
		массовая доля, %							
		марганец			фосфор	сера, не более			
		группы			класса	категории			
		1	2	3	А не более	1	2	3	4
Л1	св. 3.2 до 3.6	до 0.3 вкл.	св 0.3 до 0.5	св 0.5 до 0.9 вкл.	0.08	0.02	0.03	0.04	-
Л2	св. 2.8 до 3.2								-
Л3	св. 2.4 до 2.8								-
Л4	св. 2.0 до 2.4								0.05
Л5	св. 1.6 до 2.0								0.05
Л6	св. 1.2 до 1.6								0.05

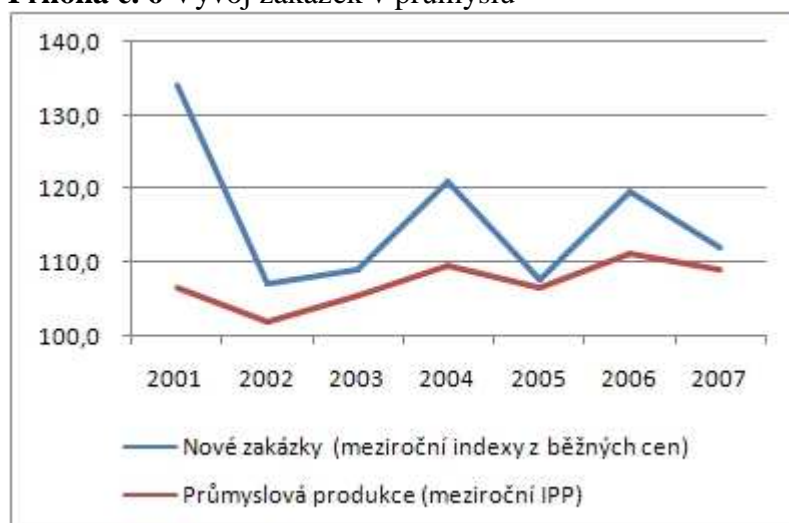
Pramen URL: < <http://www.svsokol.ru/new/html/products/I/iron.php#per>>

Пříloha č. 5 Пříklad certifikátu ruské jakosti litiny



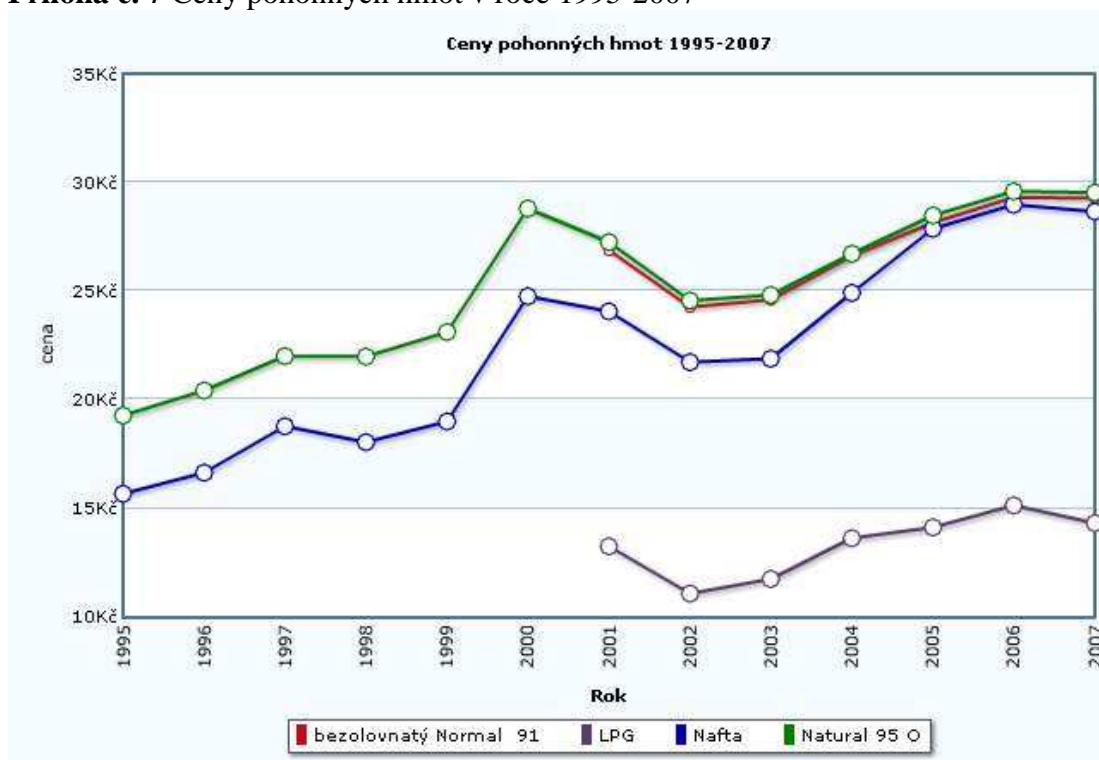
Pramen URL: < <http://www.svsokol.ru/new/html/sertif/100.php>>

Příloha č. 6 Vývoj zakázek v průmyslu



Pramen URL: <<http://www.mesec.cz/texty/prumysl/>>

Příloha č. 7 Ceny pohonných hmot v roce 1995-2007



Pramen URL: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/pohonne_hmoty_1995_2007/>

Пříloha č. 8 Nákladní list

FO185030/261208/000-1554

 Открытое акционерное общество Липецкий металлургический завод "Свободный Сокол" JSC Lipetsk Metallurgical Works "Svobodny Sokol"														
Продавец (Экспортер) Seller (Exporter) ОАО ЛМЗ "Свободный Сокол" 398007, г. Липецк, Заводская пл., 1 Грузополучатель, адрес, страна: Customer, Address, Country Начальник станции Черня над Тисой ЖСР Страна назначения Чехия	Сертификат качества № 4635 Quality certificate N От 24.12.08 From Контракт № 120 от 19.02.2008г. Contract N Вагон № 64872930 Railroad car № 													
Наименование и код товара Description and code of goods	Стандарт Standard	Масса, MT Mass, MT												
Чугун переплавный Basic pig iron	ГОСТ 805-95	65,0												
Показатели качества Quality Characteristic of Goods														
Номера плавов Nos. of Heats	Химический состав, % Compositions, %	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Марка Grade</td> <td style="width: 10%;">Группа Group</td> <td style="width: 10%;">Класс Class</td> <td style="width: 10%;">Категория Category</td> </tr> <tr> <td>ПЛ-2</td> <td>1</td> <td>A</td> <td>4</td> </tr> </table>	Марка Grade	Группа Group	Класс Class	Категория Category	ПЛ-2	1	A	4				
Марка Grade	Группа Group	Класс Class	Категория Category											
ПЛ-2	1	A	4											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>C</td> <td>Si</td> <td>Mn</td> <td>P</td> <td>S</td> <td>Cr</td> </tr> <tr> <td>4,15</td> <td>0,63</td> <td>0,099</td> <td>0,051</td> <td>0,033</td> <td>0,017</td> </tr> </table>	C	Si	Mn	P	S	Cr	4,15	0,63	0,099	0,051	0,033	0,017	
C	Si	Mn	P	S	Cr									
4,15	0,63	0,099	0,051	0,033	0,017									
Примечание: чушки весом до 18 кг Note: ingot weight up to 18 kg														
Подтверждаем, что результаты проверок соответствуют согласованным условиям поставки This is certify, then the test results are in agreement with specification		Подписи Signatures НАЧАЛЬНИК ОТК Head of QCD												



Zdroj: Interní dokumentace firmy Listo spol. s r.o.

Příloha č. 9 Tabulka vývoje cen tří nejčastěji objednávaných druhů zboží za rok 2006 – 2008

měsíc	nodular = pignot	ocelar = basic pig iron	L4 = hematit
leden 06	205	195	202
únor 06	260	130	201
březen 06	130	195	390
duben 06	130	195	390
květen 06	130	195	390
červen 06	130	195	260
červenec 06	282	195	291
srpen 06	282	195	291
září 06	282	271	291
říjen 06	282	271	291
listopad 06	287	271	291
prosinec 06	279	255	274
leden 07	244	235	252
únor 07	246	237	254
březen 07	264	252	273
duben 07	283	274	283
květen 07	283	294	303
červen 07	266	294	285
červenec 07	266	294	285
srpen 07	266	276	286
září 07	276	276	295
říjen 07	276	276	295
listopad 07	276	286	295
prosinec 07	276	286	295
leden 08	295	283	316
únor 08	303	292	352
březen 08	316	603	341
duben 08	399	345	428
květen 08	444	419	466
červen 08	480	480	491
červenec 08	586	608	653
srpen 08	635	612	682
září 08	635	612	682
říjen 08	572	551	614
listopad 08	291	291	315
prosinec 08	291	291	315

Zdroj: Interní dokumentace firmy Listo spol. s r.o., zpracováno autorem